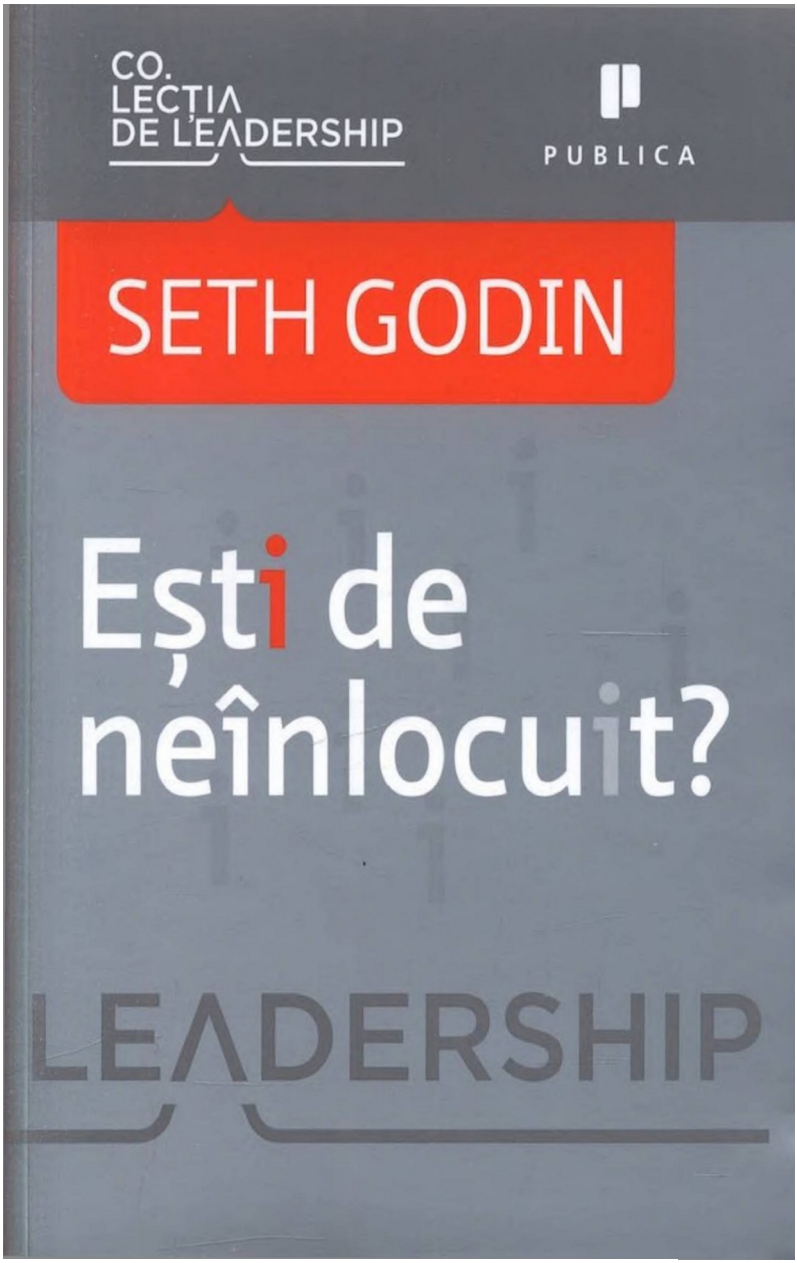

CO.
LECȚIA
DE LEADERSHIP
PUBLICA
SETH GODIN
Ești de
neînlocuit?
LEADERSHIP

LINCHPIN

Titlul original al acestei cărţi este *Linchpin*: *Are You Indispensable*? de Seth Godin.

Copyright © 2010 by Seth Godin.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or în part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Publica, 2012, 2018, pentru ediţia în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

GODIN, SETH

Linchpin: Eşti de neînlocuit? / Seth Godin; trad. din engleză de Mihaela Sofonea.

— Bucureşti: Publica, 2018

ISBN 978 – 606 – 722 – 324 – 8

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

159 – 9

editori: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir director executiv: Bogdan Ungureanu design: Alexe Popescu redactor: George Chiriţă corectori: Elena Biţu, Adina Diniţoiu tytă* RĂ7 van Nfficpn

LINCHPIN

EȘTI DE NEÎNLOCUIT?

SETH GODIN

Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea

Pentru Hélène

Cuprins

Eşti de neînlocuit? la o primă privire

Lumea s-a schimbat (din nou), iar miza este mai mare decât oricând. Acum ne confruntăm cu o revoluţie în toată regula – o lume hipercompetitivă care presupune arta, darurile, teama şi abilitatea dumneavoastră (sau a oricui altcuiva) de a aduce o contribuţie indispensabilă la ceva de care vă pasă. Dacă nu sunteţi de neînlocuit (încă), acest

lucru se datorează faptului că nu aţi făcut această alegere. Scopul meu este să vă ajut să înţelegeţi că alegerea vă aparţine.

Cuvânt înainte de Peter Barta 11

Introducere 13

Nu (mai) sunteţi o rotiţă neînsemnată în maşinăria capitalismului. Acum aveţi de ales. Această carte schiţează cele două căi pe care fiecare dintre noi le are la dispoziţie, arătându-vă motivele pentru care este posibil să opuneţi rezistenţă, refuzând să o apucaţi pe drumul mai puţin bătătorit (însă mai bun).

Noua lume a muncii 21

Am trecut de la două echipe (conducerea şi forţa de muncă) la o a treia echipă, oamenii de neînlocuit. Aceştia sunt deţinătorii propriilor mijloace de producţie, sunt cei care pot schimba lucrurile, care ne pot conduce şi care au capacitatea de a realiza legături între noi. Dispariţia fabricii face ca întregul sistem în jurul căruia ne-am construit vieţile să fie astăzi răsturnat. Această stare de fapt poate constitui fie o imensă oportunitate, fie o uriaşă ameninţare. Revoluţiile sunt înspăimântătoare deoarece, uneori, noile beneficii perpetuează vechile suferinţe. De data aceasta, aveţi oportunitatea de a vă lansa pe piaţă cu ce aveţi mai bun şi de a fi răsplătiţi pentru pasul făcut.

Gândiţi-vă la alegerea dumneavoastră 49

Chiar aveţi de ales. Puteţi alege să vă lăsaţi dominaţi de teamă şi de sistem sau să vă clădiţi propriul drum, creând valoare în acest fel. Este datoria dumneavoastră să găsiţi o soluţie pentru a vă cartografia calea, căci acest demers este esenţial.

Îndoctrinarea: cum am ajuns aici 63

Păcăleala constă în faptul că aproape tot ce aţi învăţat la şcoală sau aţi aflat din media este un mit inventat, o fabulă concepută pentru a vă pregăti să deveniţi un muncitor docil, la uzina locală. Şcoala există cu un scop, însă este posibil ca scopul cu pricina să nu fie cel la care vă gândiţi.

Cum să deveniţi un „cui de osie”, fără de care nu se

poate 77

„Cuiul de osie” sau omul de neînlocuit este o persoană care are capacitatea de a ordona haosul, cineva care poate inventa, poate stabili conexiuni, poate crea şi transforma ideile în realitate. Toate instituţiile importante au oameni indispensabili, capabili să schimbe lucrurile în felul acesta.

Este posibil să munceşti din greu într-un *cubicle*? 121

Pentru a deveni indispensabil trebuie să îndeplineşti sarcini dificile. Să munceşti din greu, în cel mai bun sens al cuvântului. Presupune să te implici fără rezerve în muncă, să duci la bun sfârşit sarcini care necesită maturitate, suflet şi forţă personală, acţionând dintr-un motiv bineîntemeiat. Persoanele de neînlocuit sunt genii, artişti şi oameni care oferă daruri. Aceştia umanizează munca, fără a-şi păstra emoţiile doar pentru acasă. A munci din greu nu mai înseamnă că trebuie să ridici, să dai la lopată sau să ascuţi obiecte. A munci cu asiduitate presupune să fii destul de curajos (oasă) pentru a schimba lucrurile în bine.

Rezistenţa 151

Aşadar, de ce este atât de greu? Se pare că este ceva biologic. În adâncul creierului nostru, se află amigdala, creierul reptilian. Acesta îşi propune să saboteze tot ceea ce pare ameninţător, riscant sau generos. Nu veţi scăpa de frustrare decât în momentul în care veţi numi, veţi recunoaşte şi vă veţi confrunta cu rezistenţa.

Cultura puternică a darurilor 219

Arta este un dar. Un dar adevărat, nu un element al unei afaceri, nu o tranzacţie în care intrăm cu gândul la reciprocitate. Cultura darurilor are o îndelungată istorie pe această planetă, iar înţelegerea modului în care leagă oamenii reprezintă o etapă esenţială în încercarea de a deveni indispensabil (a).

Nu există nicio hartă 253

Oamenii indispensabili nu aşteaptă instrucţiuni, ci, mai degrabă, descoperă pasul următor. Dacă aveţi o slujbă la care cineva vă spune ce paşi trebuie să faceţi, tocmai aţi

renunţat la şansa de a crea valoare.
Alegerea 273
Dacă valoarea este creată prin ceea ce alegeţi să faceţi (în opoziţie cu lucrurile pe care le aveţi din naştere), atunci esenţa încercării de a deveni indispensabil (a) constituie o alegere. Hotărârea de a depăşi anxietatea (Falsa temere) asociată cu conducerea şi conectarea este o alegere pe care puţini sunt dispuşi să o facă.
Cultura conexiunii 303
Oamenii de neînlocuit nu lucrează într-un vid. Personalitatea şi atitudinea dumneavoastră sunt mai importante decât produsul muncii pe care o depuneţi, deoarece munca indispensabilă este aceea care stabileşte conexiuni cu ceilalţi.
Cele şapte abilităţi ale omului de neînlocuit 315
De ce calităţi aveţi nevoie pentru a deveni indispensabil (a), adică persoana fără de care nu se poate trăi?
Când lucrurile nu funcţionează 325
Nu există garanţii că piaţa (comerţul) vă va îmbrăţişa ideile (arta). Iar atunci când conexiunea nu se creează, insistenţa oarbă nu este întotdeauna cea mai bună abordare.
Rezumat 333
Astăzi trăiţi un moment de răscruce, o ocazie unică în viaţă şi aveţi şansa de a face o alegere. În fiecare zi, oameni la fel ca dumneavoastră aleg să meargă pe o cale mai puţin cunoscută, care le dă ocazia de a face alegeri şi de a se impune. Se pare că în felul acesta ne împlinim potenţialul ca profesionişti şi cetăţeni, răspunzând totodată cerinţelor pieţei. În loc să ne străduim să ne supunem conducerii, ca strategie pe termen lung, cu scopul de a dobândi mai multe lucruri şi mai multă siguranţă, avem şansa de a descrie o viziune puternică asupra viitorului nostru, pe care s-o transformăm în realitate. Acest nou vis nu are de-a face cu supunerea, fiind definit de viziune şi implicare.
Mulţumiri 341

Bibliografie 343

Cuvânt înainte

Fiecare om are posibilitatea de a alege între a deveni un angajat conformist, docil, sau unul care să inspire, care să se impună prin originalitatea ideilor, un deschizător de drumuri. Oamenilor le place să îi aibă în preajmă pe aceşti indivizi care se impun prin forţa ideilor, prin atitudine şi argumentaţie.

Din perspectiva mea de manager al mai multor tipuri de instituţii, pot spune că, un angajat indispensabil este întotdeauna un sfetnic bun în deciziile majore care se iau în cadrul organizaţiei. Am lucrat cu oameni care au trăit într-un anumit sistem, ce nu le dădea frâu liber ideilor avangardiste, dar care erau specialişti în domeniul în care profesau şi care îşi făceau foarte bine treaba. Aceştia puteau fi numiţi oameni de neînlocuit, adevăraţi profesionişti, având un bagaj impresionant de cunoştinţe de specialitate, însă, din cauza faptului că erau calibraţi pe anumite procese de lucru, manifestau reticenţă în a-şi exprima ideile inovative. Acest lucru împiedică dezvoltarea sănătoasă a organizaţiei.

Am întâlnit însă şi oameni care prin personalitatea şi atitudinea lor reuşeau să se impună şi să stabilească conexiuni cu ceilalţi. Aceştia posedau abilitaţi native de lideri şi se poziţionau ca oameni cheie, fără de care progresul organizaţiei devine imposibil. Ei aveau convingeri şi valori pe care insistau să le transmită organizaţiei, reuşind să definească totodată esenţa acesteia şi să îi ofere unicitate şi coeziune.

Este imperativ ca o echipă de top să fie alcătuită atât din „profesionişti”, cât şi din „vizionari”, deoarece primii asigură îndeplinirea eficientă a sarcinilor, iar ceilalţi îi pot motiva să ţină pasul cu actualele tendinţe de piaţa. Cea de-a doua categorie, „vizionarii” sunt şi cei care la un moment dat, reuşesc să se desprindă de cadrul organizaţional şi să îşi croiască propria afacere. Această transformare se produce în dublu sens, respectiv din angajat în angajator şi din om de neînlocuit într-o organizaţie în om indispensabil

atât în societate, cât şi în viaţa economică.

Fiecare dintre noi ar putea fi un om de neînlocuit atât timp cât nu ne îndepărtăm de pasiunile noastre, ci perseverăm în a realiza tot ceea ce ne împlineşte ca oameni, atât pe plan profesional, cât şi personal. Numai fiind noi înşine ne putem arăta adevărata valoare.

Peter Barta, Director Executiv, Fundaţia Post-Privatizare

Introducere

Sunteţi genial (a)

Dacă un geniu este o persoană care deţine abilităţi excepţionale şi capacitatea de a găsi soluţia nu tocmai evidentă a unei probleme, nu trebuie să câştigaţi Premiul Nobel pentru a fi genial. Un om genial examinează o problemă la care alţii se poticnesc şi o rezolvă.

Aşadar, întrebarea este: aţi făcut vreodată aşa ceva?

Aţi găsit vreodată o scurtătură pe care alţii nu au putut-o găsi?

Aţi soluţionat o problemă care v-a pus familia în impas?

Aţi găsit o cale de a face să meargă ceva care nu funcţiona până atunci?

Aţi stabilit o legătură personală cu cineva la care nimeni, nu a putut să ajungă?

Măcar o dată?

Nimeni nu este genial tot timpul. Einstein avea dificultăţi în a-şi găsi casa când se întorcea de la muncă în fiecare zi. Însă cu toţii suntem geniali din când în când.

Tragedia este că societatea (şcoala, şeful, guvernul, familia dumneavoastră) ignoră mereu rolul geniului. Problema este că civilizaţia noastră a încheiat un pact faustian, în care renunţăm la geniu şi vocaţie artistică pentru o stabilitate aparentă.

Realitatea

Un tip mergea cu trenul în Spania, călătorind la clasa întâi şi, spre încântarea sa, a observat că alături de el stătea Pablo Picasso. Făcându-şi curaj, s-a întors către maestru şi i-a spus: „Señor Picasso, sunteţi un mare artist,

însă de ce toate lucrările dumneavoastră şi toată arta modernă sunt atât de ciudate? De ce nu pictaţi realitatea în locul acestor distorsionări?”

Picasso a ezitat un moment şi l-a întrebat: „Cum credeţi că arată realitatea?”

Bărbatul a pus mâna pe portofel, scoţând o poză cu soţia sa: „Uitaţi, aşa. Este soţia mea”.

Picasso a luat fotografia şi a privit-o rânjind. „Chiar aşa? Este foarte mică. Şi plată, totodată”.

Această carte este despre dragoste, artă, schimbare şi teamă. Este despre depăşirea unei conspiraţii care datează de numeroase generaţii, ce are ca scop subminarea creativităţii şi avântului dumneavoastră. Este vorba despre capacitatea de a conduce, de a schimba lucrurile şi a avea succes. Nu aş fi putut scrie această carte cu zece ani în urmă, deoarece, pe atunci, economia ne impunea să ne integrăm, fapt pentru care eram bine plătiţi, şi avea grijă de noi, dacă reuşeam să o facem. Acum, că vă place sau nu, lumea vrea altceva de la dumneavoastră. Trebuie să ne gândim bine la felul în care arată realitatea în acest moment.

Ce-ar fi dacă aţi putea deprinde un nou mod de a vedea, un alt fel de a dărui şi de a vă câştiga existenţa? Şi ce-ar fi dacă aţi putea face acest lucru fără a renunţa la slujba pe care o aveţi?

Această carte nu se adresează excentricilor cu frizuri inedite pe care compania în care munciţi îi pune la colţ. Este o carte pentru dumneavoastră, pentru şeful şi angajaţii dumneavoastră, căci cel mai bun viitor pe care îl avem la dispoziţie este acela în care ne implicăm cu adevărata noastră fiinţă, muncind cât de bine putem. Sunteţi pregătit pentru aşa ceva?

O promisiune: lumea viitorului (şi această carte) nu este nici mică, nici plată.

De data aceasta este ceva personal

Acesta este un manifest personal, pledoaria mea pentru dumneavoastră. În momentul de faţă, nu mă concentrez asupra elementelor externe, asupra tacticilor

pe care organizaţiile le utilizează pentru a crea produse grozave sau pentru a răspândi idei importante. Această carte este diferită. Este vorba despre alegere şi despre viaţa dumneavoastră. Alegerea nu vă impune să renunţaţi la slujba pe care o aveţi, deşi vă provoacă să regândiţi modul în care vă faceţi treaba.

Sistemul cu care am crescut este jalnic. Se destramă şi mulţi dintre oamenii la care ţin suferă, deoarece lucrurile despre care credeam că vor funcţiona nu merg. În fiecare zi, întâlnesc oameni care au atâtea lucruri de dăruit, însă au fost bruscaţi sau speriaţi suficient de mult, încât să se retragă în carapacea lor. Au devenit victime, pioni într-un sistem care se foloseşte de ei şi îi subestimează.

A venit timpul să nu vă mai supuneţi sistemului şi să vă concepeţi propria hartă.

Încetaţi să vă mai mulţumiţi cu ceea ce este suficient şi începeţi să creaţi o artă care contează. Nu vă mai întrebaţi ce aveţi dumneavoastră de câştigat şi începeţi să oferiţi daruri care schimbă oamenii. Atunci şi numai atunci vă veţi fi realizat potenţialul.

Timp de sute de ani, populaţia a fost sedusă, păcălită şi îndoctrinată, spunându-i-se că trebuie să se integreze, să urmeze instrucţiunile şi să primească o plată în schimbul unei zile de lucru. Această epocă a luat sfârşit exact la timpul potrivit.

Sunteţi inteligent (a), contribuţia dumneavoastră este preţioasă, iar arta pe care o creaţi este valoroasă. Sunteţi singurul/singura care o poate face şi trebuie să o faceţi. Sper că veţi lua atitudine, începând să faceţi o diferenţă.

Alegerea

Scopul meu este să vă conving că există o oportunitate pentru dumneavoastră, o şansă de a vă schimba viaţa semnificativ în bine. Nu făcând ceva uşor sau ceva pentru care v-aţi pregătit, ci înţelegând în ce fel s-au schimbat fundamental regulile lumii noastre şi profitând de acest moment pentru a deveni cineva pe care lumea îl consideră indispensabil.

Totul începe cu o alegere simplă.

Ştiu că puteţi face acest lucru şi sper că o veţi face. Şi, odată ce o faceţi, dacă o faceţi, sper că veţi împărtăşi această idee cu cineva la care ţineţi.

Pactul „avem-grijă-de-tine”.

Iată planul pe care părinţii noştri şi l-au făcut în ceea ce ne priveşte:

Lumea este plină de fabrici. Fabrici care fac fleacuri, asigurări şi site-uri, fabrici care fac filme, au grijă de oamenii bolnavi şi în care se răspunde la telefon. Fabricile acestea au nevoie de muncitori.

Dacă înveţi cum să fii unul dintre aceşti muncitori, dacă eşti atent (a) la şcoală, urmezi instrucţiunile, ajungi la timp şi te străduieşti din răsputeri, vom avea grijă de tine. Nu va fi nevoie să fii extraordinar, creativ sau să-ţi asumi cine ştie ce riscuri.

Te vom plăti cu o grămadă de bani, îţi vom da o asigurare medicală şi îţi vom oferi o slujbă stabilă. Te vom preţui său, ce! puţin, vom avea grijă de tine.

Este un pact cât se poate de ispititor.

Atât de ispititor încât l-am adoptat timp de un secol. Am făcut astfel încât şcolile, sistemele şi guvernele noastre să susţină acest pact.

A funcţionat. *Fortune 500 a* avut grijă de noi. Sindicatul profesorilor ne-a luat şi el sub oblăduirea sa. La fel şi oficiul poştal sau magazinul local. Am urmat instrucţiunile, am spălat sticlele, ne-am prezentat la timp şi, în schimb, am primit ceea ce aveam nevoie. Acesta era Visul American. Şi a funcţionat vreme îndelungată.

Însă, confruntat cu competiţia şi tehnologia, pactul s-a destrămat.

Numărul locurilor de muncă nu înregistrează nicio creştere; asta în cel mai bun caz.

În numeroase industrii, salariile traversează un ciclu negativ.

Clasa mijlocie este asediată mai muii decât niciodată, iar viitorul pare întunecat. Nimeni nu mai are grijă de oameni – pensiile au dispărut; fondurile de pensii au fost

înjumătăţite şi este greu de spus în ce fel vor evolua lucrurile. Este posibil să fiţi o secretară care a muncit din greu, o persoană bine pregătită, care a oferit extrem de multe, meritând siguranţă şi respect. Însă chiar dacă meritaţi aceste lucruri, postul pe care îl aveţi nu vă garantează că le veţi obţine.

Pe nepusă masă, cât se poate de neaşteptat în schema lucrurilor, se pare că muncitorul supus a încheiat un contract păgubos. Masele educate, care muncesc din greu, fac în continuare ceea ce li se spune, însă nu mai primesc ce li se cuvine.

Această situaţie aduce cu sine o minunată oportunitate.

Da, este o oportunitate. O oportunitate de a vă bucura cu adevărat de ceea ce faceţi, de a ieşi în evidenţă în raport cu colegii şi cu clienţii dumneavoastră şi de a elibera geniul pe care l-aţi ţinut ascuns toţi aceşti ani.

E inutil să munciţi asiduu pentru a reabilita pactul „avem-grijă-de-tine”. Acesta s-a evaporat şi nu merită să vă văitaţi în legătură cu asta şi nici nu este eficient să vă plângeţi. Acum există un nou pact, unul care preţuieşte mai curând talentul, creativitatea şi arta decât supunerea.

De unde vine succesul?

În fiecare zi, şefii, clienţii şi investitorii fac alegeri dificile în legătură cu cei pe care îi vor sprijini şi cei pe care îi vor elimina, disponibiliza sau evita.

În ultimii 20 de ani, am studiat 18 variante ale acestei întrebări simple. Câteva dintre acestea:

De ce anumite tactici funcţionează mai bine decât altele? De ce unii angajaţi sunt mult mai productivi decât alţii? De ce anumite organizaţii se ofilesc şi dispar pe o piaţă tumultuoasă, în vreme ce altele prosperă? Cum se face că anumite idei au o mare arie de răspândire, iar altele sunt ignorate?

Cartea de faţă constituie răspunsul meu la această întrebare.

De unde provine mediocritatea?

Din două surse:

1. Şcoala şi sistemul v-au spălat creierul, făcându-vă să credeţi că treaba dumneavoastră este să vă faceţi datoria şi să urmaţi instrucţiunile. Dar lucrurile nu mai stau aşa.

2. Toată lumea are în minte o voce furioasă şi temătoare. Această voce este rezistenţa – creierul reptilian – care doreşte să optaţi pentru mediocritate (şi siguranţă).

Dacă nu aţi ajuns unde speraţi, poate că este din cauză că regulile jocului s-au schimbat şi nimeni nu v-a spus-o.

Regulile au fost scrise în urmă cu peste două sute de ani; au funcţionat vreme îndelungată, însă acum nu mai merg. Este posibil să aveţi nevoie de mai mult de câteva minute pentru a învăţa noile reguli, dar merită să o faceţi.

Dezvoltarea indispensabilităţii

Nu v-aţi născut pentru a fi o rotiţă în giganticul angrenaj industrial. Aţi fost *instruit* să deveniţi o astfel de rotiţă.

Aveţi la dispoziţie o alternativă. Pentru a deveni o persoană de neînlocuit este nevoie de un proces, de un itinerariu, de-a lungul căruia vă veţi dezvolta calităţile care vă fac indispensabil. Vă puteţi antrena pentru a deveni important. Primul pas este cel mai dificil, pentru că este momentul în care realizaţi că aceasta este o abilitate şi, ca toate abilităţile, poate fi (şi va fi) îmbunătăţită. Zi de zi, dacă vă concentraţi asupra darurilor, artei şi conexiunilor caracteristice oamenilor de neînlocuit, veţi deveni ceva mai indispensabil.

„*Nu internalizaţi modelul industrial*. Nu sunteţi una dintre nenumăratele piese interşanjabile, ci o fiinţă umană unică, iar dacă aveţi ceva de spus, *spuneţi-o* şi gândiţi-vă în termeni pozitivi la propria persoană, în timp ce învăţaţi să o spuneţi mai bine”.

— David Mamet

Noua lume a muncii

Suntem înconjuraţi de birocraţi, conţopişti, oameni care interpretează totul literal, cititori de manuale, muncitori care vin la serviciu cu gândul la ziua de vineri,

indivizi ce nu pot trăi fără ghidare şi angajaţi temători

Problema este că birocraţii, conţopiştii, oamenii care interpretează totul în sens literal, cititorii de manuale, muncitorii care vin la serviciu cu gândul la ziua de vineri, cei care nu pot trăi fără ghidare şi angajaţii temători suferă. Suferă pentru că sunt neglijaţi, prost plătiţi, concediaţi şi stresaţi

Primul capitol *a\ Avuţiei naţiunilor* de Adam Smith subliniază că, pentru a reuşi, afacerile trebuie să segmenteze producţia bunurilor în sarcini mărunte, ce pot fi îndeplinite de oameni prost plătiţi, care urmează instrucţiuni simple. Smith evidenţiază incredibila eficienţă a unei fabrici de ace, în comparaţie cu cea a câtorva meşteșugari care fac ace manual. De ce să angajezi un meşteșugar de ace extrem de talentat, dacă zece muncitori dintr-o fabrică de ace, care beneficiază de o minimă pregătire, pot – folosind o maşină şi muncind împreună – să producă de *o mie* de ori mai multe ace, mai repede decât o singură persoană înzestrată, care munceşte pe cont propriu?

Timp de aproape trei sute de ani, acesta a fost felul în care a funcţionat munca. Patronii de fabrici au nevoie de slujbaşi supuşi, prost plătiţi şi înlocuibili, care să le manipuleze utilajele eficiente. Fabricile au creat productivitatea, iar productivitatea a produs profituri. A fost distractiv atâta vreme cât a funcţionat (pentru patronii de fabrici).

Societatea noastră se zbate pentru că, în vremuri de schimbare, ultimii oameni de care aveţi nevoie în echipa dumneavoastră sunt birocraţii bine plătiţi, conţopiştii, oamenii care interpretează totul literal, cititorii de manuale, muncitorii care abia aşteaptă ziua de vineri, indivizii care au nevoie de ghidare şi angajaţii temători. Masele supuse nu sunt de mare ajutor atunci când nu ştii care este următorul pas.

Ceea ce vrem, lucrul de care avem nevoie, ceea ce trebuie să avem sunt fiinţele umane indispensabile. Avem nevoie de gânditori originali, provocatori, de oameni

cărora le pasă. Avem nevoie de comercianţi capabili să conducă, de vânzători care au capacitatea de a risca să stabilească o conexiune umană, de agenţi pasionaţi ai schimbării, dispuşi să fie respinşi, dacă este necesar, pentru a-şi impune punctul de vedere. Toate organizaţiile au nevoie de un om de neînlocuit, capabil să strângă toate firele laolaltă şi să producă o schimbare. Unele organizaţii încă nu au realizat acest lucru sau nu i-au dat glas, însă avem nevoie de artişti.

Artiştii sunt oamenii de geniu, capabili să găsească răspunsuri, conexiuni noi sau o nouă modalitate de a duce treburile la capăt.

Dumneavoastră sunteţi această persoană.

Unde eraţi atunci când lumea s-a schimbat?

Am crescut într-o lume în care oamenii făceau ceea ce li se spunea, urmau instrucţiunile, îşi găseau o slujbă, îşi câştigau existenţa şi la asta se reducea totul.

Acum trăim într-o lume în care bucuria şi profitul rezultate de pe urma respectării regulilor s-au evaporat. Externalizarea, automatizarea şi noul marketing îi pedepsesc pe toţi aceia care sunt doar buni, obedienţi şi de încredere. Nu contează dacă faci fotografii la nunţi sau eşti broker de asigurări; a munci pentru altcineva nu mai duce automat la satisfacţie.

Fabrica – sistemul acela în care munca organizată se îngemănează cu capitalul stăruitor, cu utilajele care îmbunătăţesc productivitatea şi cu profitul – s-a destrămat. Ohio şi Michigan şi-au pierdut „adevăratele” uzine, la fel cum fabricile din industria serviciilor s-au prăbuşit la rândul lor. Mai rău, genul de slujbe extrem de puţin riscante şi foarte stabile, după care tânjesc trei sferturi dintre noi, s-au transformat în capcane fără ieşire, care nu aduc altceva decât insatisfacţie şi riscuri nejustificate.

Esenţa problemei: clasa mijlocie aflată în câmpul muncii suferă. Salariile stagnează; siguranţa slujbei este, pentru numeroşi oameni, o amintire tot mai îndepărtată, iar stresul creşte exponenţial. Nu avem unde să fugim şi se pare că nu avem cum să ne ascundem.

Cauza suferinţei este dorinţa organizaţiilor de a transforma angajaţii în rotiţe substituibile ale unei vaste maşinării. Cu cât sunt mai uşor de înlocuit oamenii, cu atât pot fi plătiţi mai puţin. Iar până acum, muncitorii au manifestat complicitate faţă de reducerea la statutul de marfă, la care au fost supuşi.

Aceasta este oportunitatea dumneavoastră. Angajatul indispensabil introduce umanitatea, conexiunea şi arta în organizaţia căreia îi aparţine. El este jucătorul-cheie, cel fără de care este greu de trăit, persoana în jurul căreia poţi clădi ceva.

Refuzaţi să vă plângeţi în legătură cu economia şi forţaţi-vă să realizaţi că slujba din fabrică nu mai există. În schimb, recunoaşteţi oportunitatea de a deveni indispensabil, de a fi extrem de căutat şi unic. Dacă Vaca Mov este un produs despre care merită să vorbim, angajatul indispensabil – eu îl numesc „cuiul osiei" – este o persoană care merită găsită şi păstrată.

Vă mulţumim că ne protejaţi de temerile noastre

Cum a fost posibilă îndoctrinarea a miliarde de oameni, care au fost determinaţi să-şi îngroape geniul, să renunţe la visurile lor şi să ajungă să creadă în ideea că trebuie să fie doar nişte simpli angajaţi într-o fabrică, angajaţi care urmează instrucţiunile?

În parte, motivele au fost, fără îndoială, de natură economică. Munca în fabrică le oferea oamenilor mediocri, cu visuri mărunte, şansa de a-şi schimba semnificativ nivelul de trai. Drept bonus, această nouă prosperitate aducea cu sine o pensie, stabilitatea locului de muncă şi chiar o asigurare medicală.

Însă nu cred că toate acestea au fost suficiente pentru a explica adoptarea pe scară largă a unui mod de viaţă diferit. Elementul-cheie care s-a dovedit a fi determinant a fost această promisiune: *urmaţi instrucţiunile şi nu va trebui să gândiţi*. Faceţi-vă treaba şi nu va trebui să fiţi responsabili de luarea deciziilor. Şi, mai ales, nu trebuie să vă implicaţi genialitatea în muncă.

În toate corporaţiile din fiecare ţară din lume,

oamenii aşteaptă să li se spună ce să facă. Desigur, mulţi dintre noi pretind că le-ar plăcea să deţină controlul şi să aibă autoritate, umanizând munca. Însă, dacă ni se acordă o şansă, măcar pe jumătate, renunţăm cât ai clipi.

— *Purple Cow*, expresie care face trimitere la ceva ieşit din comun, este titlul uneia dintre cărţile lui Seth Godin, în care se arată că, pentru a atrage atenţia, nu doar publicitatea trebuie să fie remarcabilă, ci, în primul rând, produsul căruia i se face publicitate (n.t.).

La fel ca civilii dispuşi să facă orice le-ar spune un dictator, renunţăm la libertate şi responsabilitate, în schimbul siguranţei provenite din faptul că ni se spune ce să facem.

Am văzut acest lucru în licee, în Akron, în Bangalore, în Londra şi în companiile start-up. Omenii vor să li se spună ce să facă, deoarece se tem (sunt îngroziţi) să se gândească ei înşişi la aceeaşi lucru.

Aşa că acceptăm oferta. Suntem de acord să facem o anumită treabă, în schimbul unui set de instrucţiuni. Şi, de-a lungul celor câtorva sute de ani în care această situaţie a condus la creşterea nivelului de trai, a părut a fi o înţelegere foarte bună.

PLUS (Procentajul Lucrătorilor Uşor de Substituit)

În epoca fabricii, obiectivul era să se atingă cel mai mare PLUS posibil. Gândiţi-vă. Dacă poţi înlocui cu uşurinţă majoritatea muncitorilor, îi poţi plăti mai puţin. Cu cât îi plăteşti mai puţin, cu atât faci mai mulţi bani. De exemplu, era posibil ca ziarul oraşului să aibă patru sute de angajaţi, însă doar câteva zeci de oameni, vânzători şi" reporteri, erau greu de înlocuit fără a sta pe gânduri. Scopul era să se exploateze şi să se apere avantajele strategice ale sistemului, nu ale oamenilor.

Astfel că am constituit organizaţii gigantice (partide politice, ONG-uri, şcoli, corporaţii), pline de lucrători uşor de substituit. Sindicatele au luat atitudine tocmai pentru că şi-au dat seama că acţiunea coordonată era singura modalitate de a evita ca oamenii să devină simple mărfuri. În mod ironic, regulile de muncă pe care le-au trasat nu au

făcut decât să exacerbeze problema, producând o uniformizare în rândurile muncitorilor.

Regula oamenilor obişnuiţi

Una dintre cele mai populare cărţi scrise vreodată despre construirea unei afaceri poartă titlul *The E-Myth Revisited* şi iată ce spune autorul său, Michael E. Gerber, despre modelul de afacere perfectă:

Modelul va fi operat de oameni ale căror abilităţi au cel mai redus nivel posibil.

Da, am spus cel mai redus nivel posibil. Căci, dacă modelul tău depinde de oameni cu competenţe ridicate, va fi imposibil de reprodus. Astfel de oameni sunt greu de găsit pe piaţă. Totodată, sunt costisitori, ceea ce conduce la creşterea preţului produsului dumneavoastră.

Modelul afacerii ar trebui să fie astfel conceput, încât angajaţii să aibă cel mai scăzut nivel posibil al abilităţilor cu care să fie capabili de a îndeplini funcţiile cărora vor fi destinaţi fiecare dintre ei. *O* casă de avocatură trebuie să aibă avocaţi, iar o clinică medicală trebuie să angajeze doctori. Însă nu este nevoie de avocaţi sau doctori străluciţi. Lucrul de care aveţi nevoie este crearea celui mai bun sistem prin intermediu, căruia avocaţii şi medicii buni să poată fi exploataţi, astfel încât să producă rezultate excelente.

Nu inventez toate aceste lucruri. Ideea autorului cărţii menţionate anterior este că aveţi nevoie de o afacere standard, pe care o puteţi dezvolta rapid, fără a vă preocupa de găsirea, cultivarea şi păstrarea oamenilor indispensabili. Astfel, Gerber enunţă „Regula Oamenilor Obişnuiţi”.

Iată problema pe care deja aţi ghicit-o. Dacă faceţi ca afacerea dumneavoastră să poată fi reprodusă, nu veţi fi cel care o va multiplica. Alţii o vor face. Atunci când construiri o afacere bazată pe reguli şi proceduri menite să vă permită să angajaţi oameni ieftini, va trebui să creaţi un produs lipsit de umanitate, personalitate sau capacitate de conexiune. Ceea ce înseamnă că va trebui să scădeţi preţurile pentru a intra în competiţie. Fapt care conduce la

o cădere vertiginoasă.

În schimb, afacerile indispensabile înregistrează o creştere extraordinară.

Vremuri grele in Queens

Hector o duce greu. Mai greu decât majoritatea, în fiecare dimineaţă, stă la colţul unei străzi din Queens, lângă magazinul de articole de menaj şi vizavi de restaurantul thailandez. Hector stă lângă cei şase mari competitori ai săi, aşteptând ocazia de a munci.

O camionetă opreşte încet. Contractantul din spatele volanului caută muncitori, zilieri. Ştie că, în fiecare dimineaţă, aceştia vor fi aici, la colţul străzii, aşteptându-l. Lasă geamul în jos şi le oferă salariul minim. Ceea ce înseamnă mult pentru acest gen de muncă.

Toţi muncitorii par la fel. Se strâng unul în altul pentru a se proteja de frig şi sunt dispuşi să muncească pe bani puţini. Aşa că alege trei dintre ei şi pleacă mai departe.

Hector rămâne la colţul străzii, în frig. Poate că va veni altcineva astăzi. Sau poate că nu.

El este unul dintre cei mulţi, un produs substituibil, o nonalegere. Contractantul nu a investit niciun fel de timp sau efort în această alegere pentru că nu prea contează. Avea nevoie de muncă fizică ieftină şi a obţinut-o. Căuta muncitori supuşi, capabili să urmeze instrucţiuni simple, şi i-a avut la îndemână.

Iar Hector nu s-a ales cu nimic. A plecat acasă, aşa cum face adesea, cu mâinile goale.

Colţul dumneavoastră de stradă

Nu vrem ca povestea lui Hector să rezoneze cu noi, deoarece este îngrijorătoare.

Toate afacerile seamănă în mare măsură cu Hector. Există companii peste companii, fiecare străduindu-se să fie ca celelalte şi poate ceva mai bună. Toate aşteaptă să apară următorul client care să le aleagă.

Şi, desigur, se întâmplă ca, uneori, un potenţial client să aleagă o anumită firmă. O recunoaşte, are încredere în ea sau i-a fost recomandată. Însă, din ce în ce mai des (de

cele mai multe ori), potenţialul client face exact ce a făcut contractantul din Queens. Alege ceea ce este mai ieftin. Toate sunt la fel.

Iar dumneavoastră? CV-ul pe care l-aţi redactat zace într-un teanc, alături de multe altele, fiecare dintre ele străduindu-se să se integreze şi să se ridice la înălţimea cerinţelor. Biroul dumneavoastră este aşezat lângă alte birouri, toate identice. Cartea de vizită, costumul pe care îl purtaţi şi felul în care abordaţi problemele, toate sunt concepute astfel încât să conducă la integrare. Lăsaţi capul jos şi munciţi din greu în speranţa că veţi fi ales.

Situaţia aceasta este foarte asemănătoare cu a lui Hector. Este incomodă, însă reală. Oamenii care speraţi că vă vor angaja, vă vor cumpăra produsele, vă vor sprijini şi vor interacţiona cu dumneavoastră au mai multe opţiuni şi mai puţin timp ca niciodată.

Cum făceau companiile bani (cândva)

Diferenţa dintre salariul unui angajat şi valoarea pe care o produce acesta conduce la profit. Dacă muncitorul reţine toată valoarea în salariul primit, nu există profit.

Prin urmare, investitorii capitalişti, axaţi pe maximizarea profitului, au căutat de multă vreme o modalitate de a transforma angajaţii cu salarii mici în producători ai unor valori mari. Dacă îi daţi cuiva care câştigă cinci dolari pe zi un utilaj eficient, o linie de asamblare bine coordonată şi un manual detaliat, ar trebui să puteţi produce de cinci, de douăzeci sau de o mie de ori mai mult decât aţi plătit pentru muncă.

Aşadar, obiectivul este să angajezi cât mai mulţi muncitori obedienţi şi competenţi, cât mai ieftin posibil. Dacă puteţi utiliza avantajul productivităţii pentru a avea un profit de cinci dolari la fiecare dolar plătit sub formă de salarii, veţi câştiga. Faceţi acest lucru cu un milion de angajaţi şi veţi da lovitura.

Problema?

Există altcineva care este mai priceput decât dumneavoastră atunci când vine vorba despre angajarea unor muncitori ieftini şi competenţi. Cineva care este

capabil să externalizeze munca, să cumpere mai multe utilaje sau să economisească mai rapid decât dumneavoastră.

Cealaltă problemă?

Consumatorii nu sunt loiali mărfurilor ieftine. Tânjesc după produsele unice, remarcabile şi umane. Desigur, întotdeauna puteţi avea succes o perioadă cu bunuri ieftine, însă locul pe piaţă se câştigă prin umanitate şi leadership. Cu. siguranţă, este posibil ca un cumpărător să achiziţioneze mâncare mai ieftină decât cea vândută la Trader Joe's. Însă, acesta din urmă este în continuă dezvoltare, deoarece combinaţia angajaţi implicaţi, produse de calitate şi divertisment îi determină pe oameni să revină. Chiar şi pe aceia care încearcă să facă economii.

Strategia ieftină nu conduce la o dezvoltare semnificativă, astfel că singura modalitate de a reuşi este să adăugăm valoare amplificând reţeaua şi oferindu-le muncitorilor o platformă, fără a-i forţa să pretindă că sunt maşinării. Natura capricioasă a consumatorilor care vânează preţuri reprezintă o veste proastă pentru numeroase companii, acele companii care au încercat să fie ieftine cu orice preţ, deoarece acum trebuie să găsească o soluţie pentru a face profit de pe urma unor angajaţi costisitori, unici şi nonconformişti.

Acestea sunt singurele două alegeri. Câştigaţi alegând să fiţi mai banali, mai tipici şi mai ieftini. Sau câştigaţi alegând să fiţi mai rapizi, mai umani şi remarcabili.

Un secol de muncă interşanjabilă şi de care te poţi lipsi

Cu doar un secol şi ceva în urmă, conducătorii societăţii noastre au început să construiască un sistem care astăzi este atât de bine întipărit încât cei mai mulţi dintre noi presupun că acesta a existat dintotdeauna şi va exista mereu.

Continuăm să acţionăm ca şi când sistemul acesta este încă prezent, dar fiecare zi în care facem asta înseamnă o zi irosită, bani pierduţi şi o oportunitate

risipită. Şi trebuie să ne dăm seama de ce.

Sistemul cu care am crescut se bazează pe o formulă simplă: fă-ţi treaba. Prezintă-te la muncă. Munceşte din greu. Ascultă-ţi şeful. Du lucrurile până la capăt. Fă parte din sistem. Vei fi răsplătit (a).

Acesta este şiretlicul. Cuvinte puternice, dar adevărate. Aţi fost păcălit. V-aţi sacrificat ani din viaţă pentru a face parte dintr-o escrocherie din care, cu siguranţă, nu aţi ieşit câştigător.

Dacă aţi luat parte la acest joc, nu este de mirare că sunteţi frustraţi. Jocul acesta a luat sfârşit.

Nu mai exista slujbe nemaipomenite, în care altcineva îţi spune exact ce ai de făcut.

(Picătura care umple paharul:
legea Turcului Mecanic) [1]

Iată legea: orice proiect, dacă este segmentat în părţi suficient de mici şi previzibile, poate fi realizat la costuri extrem de mici, aproape de zero.

Jimmy Wales a condus mica echipă de la Wikipedia, care a distrus cea mai mare carte de referinţe a tuturor timpurilor. Şi aproape toţi membrii echipei au lucrat gratis.

Enciclopaedia Britannica a fost iniţiată în 1770, iar personalul care se ocupă de ea cuprinde peste o sută de redactori cu normă întreagă. De-a lungul ultimilor 250 de ani, construirea şi editarea ei au costat, probabil, peste o sută de milioane de dolari.

Pe de altă parte, Wikipedia este mult mai mare, cu mult mai populară, semnificativ mai bine actualizată şi a fost construită aproape gratis. Nimeni nu ar fi putut face acest lucru de unul singur. De fapt, nici măcar o echipă alcătuită din o mie de oameni nu ar fi reuşit. Însă segmentând crearea articolelor în milioane de proiecte de

1 Pe parcursul acestei cărți există câteva secțiuni care ar putea fi considerate lungi note de subsol. Puteți trece cu ușurință peste aceste pasaje, fără a pierde firul principal al ideilor, însă cred că ele adaugă un context istoric sau științific interesant. Am tendința să consider că notele de subsol distrag atenția, așa că, în loc să recurg la ele, am marcat titlul fiecărei secțiuni de acest fel cu (paranteze). Săriți peste ele sau citiți-le, cum doriți (n.a.).

o propoziţie sau de un paragraf, Wikipedia a exploatat avantajul legii Turcului Mecanic. În loc să se bazeze pe câţiva oameni, bine plătiţi, care se consideră profesionişti, Wikipedia prosperă utilizând munca mai mult sau mai puţin coordonată a milioane de oameni pricepuţi, fiecare dintre aceştia fiind fericit să aducă o măruntă contribuţie la întreg.

Turcul Mecanic original era un „computer" care juca şah, construit în acelaşi an în care a fost fondată *Enciclopaedia*

Britannica. Inventat de Wolfgang von Kempelen, Turcul nu era nici pe departe un computer, ci doar o simplă cutie, în care era ascuns un omuleţ. O persoană care pretindea a fi computer.

Amazon.com a preluat ideea ascunderii unui om în interiorul unui computer şi a creat un serviciu cu acelaşi nume. O persoană sau o companie prezintă o anumită sarcină pe site-ul Mechanical Turk şi cohorte de oameni invizibili se vor ocupa de soluţionarea ei, îndeplinind o muncă de o umanitate stranie, care, însă, nu necesită o interacţiune personală, la costuri extrem de reduse. Aceşti oameni care muncesc asiduu seamănă cu omuleţul din computerul de şah: nu-i poţi vedea, dar ei fac toată munca.

De exemplu, John Jantsch mi-a luat un interviu (cam 40 de minute audio) şi l-a postat pe un site care utilizează site-ul Turk ca forţă de muncă. Pentru doar câţiva dolari, site-ul a reluat înregistrarea, a segmentat-o în secţiuni mici şi a expediat-o unor lucrători anonimi, care şi-au transcris fiecare bucăţica. În mai puţin de trei ore, bucăţile au fost puse cap la cap, iar transcrierea tehnoredactată i-a fost livrată lui John.

În loc să plătească rata generic valabilă în domeniu, de doi dolari pe minut (cam 80 de dolari), servicii precum Casting Words fac transcrieri pentru mai puţin de 50 de cenţi pe minut, utilizând site-ul Turk. Muncitorii (toţi vorbesc engleza, ştiu să tehnoredacteze şi au un computer cu conexiune la internet) sunt plătiţi cu aproximativ 19 cenţi pentru fiecare minut transcris. Am socotit că asta

înseamnă cam doi dolari pe oră, atunci când calculezi întreaga lor muncă. Şi nu ducem lipsă de oameni care fac transcrieri. Un proiect de 80 de dolari se reduce la 15 dolari, dacă îl realizezi cu ajutorul site-ului Mechanical Turk. Asta înseamnă o reducere de 70% a costurilor şi o creştere imensă a vitezei de lucru.

Internetul a transformat munca administrativă în ceva similar construirii unei piramide egiptene. Nimeni nu putea construi întregul edificiu, însă oricine putea pune o cărămidă.

Iată aspectul înspăimântător: anumiţi şefi vor ca angajaţii lor (dumneavoastră?) să devină următorul Turc Mecanic. Este aceasta slujba pe care o visaţi dumneavoastră?

(Căutarea interşanjabilităţii)

În 1765, un general francez, Jean-Baptiste Gribeauval, ne-a introdus pe calea interminabilă a pieselor interşanjabile. A demonstrat că, dacă armata franceză ar poseda muschete ale căror piese componente s-ar potrivi la toate armele, costul reparării şi chiar al producerii armelor ar scădea.

Până atunci, piesele tuturor dispozitivelor, utilajelor şi armelor erau asamblate manual. Un anumit şurub nu se potrivea cu orice şaibă, ci doar cu aceea pentru care fusese făcut; trăgaciul unei arme nu intra în orice spaţiu pentru trăgaci, ci doar în acela pentru care fusese gândit; iar ţeava nu intra în niciun ax decât în cel căruia îi era destinat. În esenţă, fiecare armă era făcută şi asamblată la comandă.

Thomas Jefferson s-a întâlnit cu Gribeauval şi asistentul acestuia, Honore Blanc, în Paris, şi s-a străduit să-i convingă să introducă ideile lor în Statele Unite. Atunci când Eli Whitney a primit ordinul de a produce zece mii de arme pentru guvernul federal, o mare parte a proiectului a constat în găsirea unei modalităţi de a face astfel încât piesele să fie interşanjabile.

Timp de decenii în şir, armurierii din nord-est s-au luptat din răsputeri să dezvolte tehnologia necesară pentru

a produce

— Inventator american (1765 – 1825), cunoscut în special pentru producerea maşinii de egrenat bumbac (n.t.).

piese standardizate pentru arme. Celelalte industrii au adoptat cu greu această abordare. Chiar şi în 1885, maşinile de cusut Singer, poate cel mai sofisticat dispozitiv produs în Statele Unite în cantităţi mari, erau, în esenţă, făcute la comandă şi niciuna nu funcţiona cu piese luate de la o altă maşină de cusut.

Henry Ford a schimbat această situaţie. Dezvoltarea (şi promovarea) producţiei în masă însemna că maşinile puteau fi făcute în cantităţi uriaşe şi la costuri extrem de reduse. Capitalismul îşi găsise sfântul Graal. În doi ani de la lansarea sistemului Ford, productivitatea unora dintre fabricile Ford crescuse cu 400% sau mai mult.

Esenţa producţiei în masă este aceea că toate piesele sunt interşanjabile. Timpul, spaţiul, oamenii, mişcarea, banii şi materialul – toate au devenit mai eficiente, deoarece fiecare piesă era previzibilă şi separată. Disciplina lui Ford presupunea evitarea câştigurilor pe termen scurt, căutând mereu elementele interşanjabile şi standardizate.

Prin urmare, rezultă că, eliminând muncitorul calificat, pe cel care rafinează şi pe cel care face piese unice, economiseşti bani la salarii, construind o companie uşor de dezvoltat. Cu alte cuvinte, *întâi procuri piese interşanjabile*, *apoi obţii muncitori substituibili*. Până în 1925, zarurile erau aruncate. Scopul era să angajezi muncitorul cel mai puţin calificat posibil, pentru cel mai mic salariu posibil. A face orice altceva echivala cu o sinucidere financiară.

Aceasta este piaţa de muncă pentru care am fost pregătiţi.

S-a bazat sistemul întotdeauna pe obedienţă?

Imaginaţi-vă un fişic de 400 de monede de 25 de cenţi. Fiecare monedă reprezintă 250 de ani de cultură umană, iar întregul fişic semnifică cei o sută de mii de ani

de când există triburi umane organizate. Puneţi deoparte moneda de deasupra. Aceasta este echivalentă cu numărul de ani în care societatea noastră a orbital în jurul fabricilor, a slujbelor şi a lumii pe care o cunoaştem. Celelalte 399 reprezintă o perspectivă extrem de diferită asupra comerţului, economiei şi culturii. Chiar dacă perspectiva noastră curentă constituie noua normalitate, vechea normalitate a existat un timp îndelungat.

Nimănui nu-i trecea prin cap că ai putea să-i spui familiei că ai o „slujbă" şi că te mutai de acasă pentru a merge să lucrezi într-o fabrică de un fel sau altul. Cu cinci sau şase generaţii în urmă, când acest lucru a început să se întâmple, a constituit o transformare socială de proporţii uriaşe. A schimbat lumea.

A avea o slujbă într-o fabrică nu este ceva firesc. Nu definea omenirea până de curând. Am fost supuşi unei îndoctrinări culturale, ajungând să credem că acceptarea ierarhiei şi lipsa responsabilităţii care caracterizează deţinerea unei slujbe într-o fabrică este calea de dorit, singura şi cea mai bună din câte există.

Arta şi iniţiativa şi cine este artist în zilele noastre?

Stau lângă Zeke în avion.

Ei bine, eu stau jos, nu şi Zeke, însă. Zeke face cât doi. Îşi petrece întregul zbor stând în picioare, plimbându-se de colo-colo, înghiontind lumea, zâmbind, întrebând, atingând, răspunzând, reacţionând, testând şi explorând.

Să fie posibil ca şi dumneavoastră să fi fost ca Zeke?

Ce s-a întâmplat?

Undeva, pe parcurs, vi s-a servit ce trebuia să faceţi. Şi este păcat, căci calităţile lui Zeke (pe care atât de mulţi oameni le-au pierdut) sunt întocmai cele de care avem nevoie.

Cu toţii am fost vânători.

Apoi s-a inventat agricultura şi am devenit agricultori.

Apoi s-a inventat fabrica şi am ajuns cu toţii muncitori în fabrică. Muncitori în fabrică, ce urmau instrucţiunile, susţineau sistemul şi erau plătiţi atât cât

meritau.

Apoi, fabrica s-a destrămat.

Ce ne-a mai rămas de făcut? Arta.

Acum, a avea succes înseamnă să fii artist.

De fapt, în zilele noastre, istoria este scrisă de artişti, în vreme ce muncitorii din fabrici se zbat din răsputeri. Viitorul aparţine bucătarilor, nu celor care doar gătesc sau celor care spală sticle. Este uşor să cumperi o carte de bucate (plină de instrucţiuni pe care le urmezi), însă este extrem de dificil să găseşti o carte pentru bucătari.

Mitul muncii de birou

Majoritatea angajaţilor din birouri poartă gulere albe, însă lucrează în fabrică. Învârt stiloul, procesează o aplicaţie sau tastează la computer, în loc să opereze o bormaşină. Singura grăsime pe care trebuie să şi-o îndepărteze de pe haine, la sfârşitul zilei, este aceea de la mâncarea comandată la prânz.

Însă tot cu munca în fabrică avem de-a face.

Este o muncă de fabrică fiindcă este planificată, controlată şi măsurată. Este o muncă de fabrică pentru că se pot efectua optimizări ale productivităţii. Lucrătorii ştiu ce vor face de-a lungul întregii zile – şi este încă dimineaţă.

Munca de birou era menită să salveze clasa mijlocie, deoarece nu putea fi efectuată de maşini. Utilajele puteau înlocui un tip care căra diverse dispozitive pe scări, dar nu aveau cum să substituie pe cineva care răspunde la telefon sau foloseşte faxul.

Desigur, maşinile *au ajuns* să-i înlocuiască pe aceşti lucrători. Mai rău, mult mai rău este faptul că presiunile (şi lăcomia) competiţiei au încurajat majoritatea organizaţiilor să-şi transforme lucrătorii în maşini.

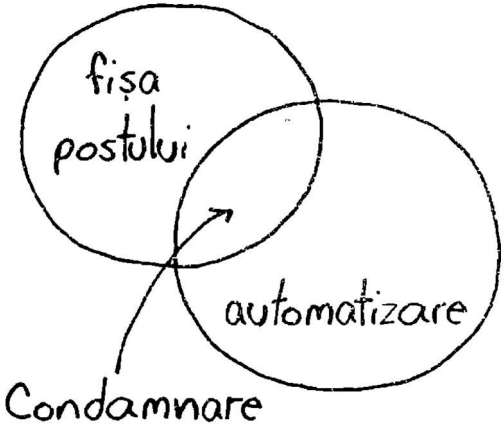
Dacă munca poate fi măsurată, o putem efectua mai repede.

Dacă poate fi rezumată într-un manual, putem s-o externalizăm.

Dacă putem s-o externalizăm, vom plăti mai puţin… Rezultatele finale sunt cohorte de muncitori frustraţi, genii irosite fiecare dintre ei, care muncesc ca nişte automate,

contra cronometru, pentru a emite o nouă lege, pentru a duce la capăt o nouă interacţiune sau a examina un nou pacient.

Lucrurile nu trebuie să fie astfel.



Mediocritatea a luat sfârşit

Lumea noastră nu îi mai recompensează în mod corect pe cei care sunt rotiţe neînsemnate într-o maşinărie gigantică.

Suntem stresaţi deoarece, pentru mulţi dintre noi, asta este tot ce ştim. Şcolile şi societatea au consolidat această abordare de-a lungul multor generaţii.

Se pare că avem nevoie de daruri, de conexiuni şi umanitate – şi de artiştii care le creează.

Liderii nu primesc o hartă sau un set de reguli. Pentru a-ţi trăi viaţa fără a recurge la o hartă, este nevoie de o atitudine diferită. Este nevoie să ajungi să fii de neînlocuit.

Oamenii de neînlocuit sunt plăcile turnante ale organizaţiilor valoroase de mâine. Nu aduc capital sau utilaje costisitoare şi nici nu urmează instrucţiunile orbeşte, contribuind, pur şi simplu, cu munca lor. Oamenii de acest fel sunt indispensabili, constituind forţa de propulsie a viitorului nostru.

Restul cărţii de faţă vă va arăta cum să vă schimbaţi poziţia şi cum să o faceţi imediat.

Încă o rugăminte înainte de a începe: este posibil ca,

la un moment dat, să ajungeţi să fiţi frustrat şi să vă hotărâţi să lăsaţi cartea din mână. Înainte de a face acest lucru, vă implor (vă conjur!) să citiţi scurtul capitol „Rezistenţa”, de la pagina 149. Vă veţi explica de ce sunteţi frustrat.

Când noul sistem îl înlocuieşte pe cel vechi

Revoluţiile sunt rare, motiv pentru care întotdeauna par a ne lua prin surprindere. Electricitatea a fost revoluţionară. Nimeni nu-şi imagina în ce fel avea să schimbe totul, inclusiv străvechiul sistem al muncii casnice. Pentru a întreţine o casă precum cea în care locuiţi, ar fi fost nevoie de şase servitori înainte de apariţia electricităţii.

Atunci când electricitatea a fost introdusă în casele oamenilor, constructorilor sau electricienilor nu le-a trecut prin cap că oamenii ar putea avea nevoie de prize. Fiecare casă dotată cu electricitate avea câteva lămpi şi asta era tot. După apariţia maşinii de spălat, singura modalitate de a o alimenta era să deşurubezi becul şi să introduci în loc cablul maşinii de spălat. Sute de oameni mureau anual din cauza utilizării maşinilor de spălat, deoarece noul sistem nu era prea bine organizat sau înţeles.

Este greu de descris diferenţa semnificativă în ceea ce priveşte regulile postindustriale, dar voi încerca. Vestea bună este că, probabil, acest demers nu este la fel de fatal ca o maşină de spălat.

Cine câştigă?

Atunci când John Jantsch utilizează site-ul Mechanical Turk pentru realizarea transcrierii unui interviu la un preţ cu 30% mai mic decât preţul tradiţional, este cât se poate de clar cine are de câştigat. EL Păstrează banii care ar fi ajuns la un profesionist bine (sau, cel puţin, relativ bine) plătit.

Iar autorul transcrierii care, în trecut, îşi câştiga existenţa din această meserie? Pierde.

Exact acelaşi calcul are loc în mod repetat în toate domeniile de activitate. „Ar trebui să plătesc semnificativ mai mult pentru a face lucrurile cum se făceau odinioară,

cum se fac pe plan local, în mod tradiţional, oferindu-i unui vecin un salariu din care să poată trăi – sau ar trebui să păstrez banii? 11

În goana noastră de a construi, de a profita, de a achiziţiona sau, pur şi simplu, de a ne transforma eforturile în beneficii.

aproape întotdeauna alegem alternativa rapidă şi ieftină, mai ales dacă este la fel de bună (sau mai bună) ca lucrul pe care l-a înlocuit.

Încă mai apelaţi la serviciile unui broker de acţiuni, plătind preţul integral? Există şansele ca, la un moment dat, să vă fi dat seama că puteţi să vă vindeţi singuri acţiunile, aproape gratis.

Compania dumneavoastră aeriană încă plăteşte agenţiilor de turism un comision de zece procente? Este posibil ca aceasta să fi hotărât să păstreze, mai degrabă, cele zece procente (care înseamnă mai mult decât profitul rezultat în urma unui zbor) decât să plătească pe cineva să folosească Travelocity, în timp ce dumneavoastră staţi şi priviţi.

Aţi ales să faceţi cumpărăturile la Wal-Mart? Există numeroase studii care dovedesc că, de câte ori Wal-Mart pătrunde într-o comunitate, slujbele dispar, firmele se închid şi baza oraşului decade. Cu toate acestea, este în regulă, fiindcă puteţi cumpăra un borcan de murături de mărimea unui Volkswagen cu doar trei dolari.

Teoriile macroeconomice abstracte sunt irelevante pentru oamenii care iau un milion de decizii microeconomice infinitezimale, în fiecare zi, într-o lume hipercompetitivă. Iar aceste decizii favorizează, în mod repetat, alegerile rapide şi ieftine şi nu pe cele încete şi costisitoare.

Există savanţi care se străduiesc să vă convingă că aceste decizii sunt egoiste, mioape şi chiar greşite din punct de vedere moral. Cărţile care deplâng capitalismul, în toate formele sale, susţin că trebuie să introducem o alternativă.

Nu cred că argumentul care susţine pietrificarea

situaţiei actuale este plauzibil sau implementabil. În opinia mea, aceşti autori bine intenţionaţi au suferit o spălare de creier, crezând în ideea că vechea versiune a Visului American era corectă şi că, într-un fel sau altul, ne defineşte ca oameni.

(Eşti ceea ce faci)

Karl Marx şi Friedrich Engels scriau: „Producându-şi mijloacele de subzistenţă, oamenii îşi produc indirect viaţa materială". Cei doi susţineau că ceea ce facem de-a lungul întregii zile, felul în care câştigăm bani, este determinant pentru învăţământ, politică şi comunitatea din care facem parte.

De-a lungul întregii noastre vieţi, suntem presaţi să producem, să ne conformăm şi să consumăm.

Ce veţi face dacă aceşti trei piloni se vor schimba? Ce se întâmplă atunci când lumii îi pasă mai mult de vocile unice şi de intuiţiile remarcabile decât de munca ieftină de pe linia de asamblare?

De asemenea, Marx a trasat evoluţia noastră de la o lume alcătuită dintr-o singură clasă (membrii triburilor) la o lume cu două niveluri: burghezia şi proletariatul.

Burghezia are capital de investit şi fabrici de condus. Membrii acestei clase deţin mijloacele de producţie, ceea ce le oferă o putere considerabilă asupra muncitorilor. „Proletariatul", care munceşte din greu, este îndatorat burgheziei, deoarece nu îşi poate construi propriile fabrici. Nu are capitalul sau organizaţia necesară pentru a face acest lucru.

Mi se pare logic. Timp de două secole sau mai mult, prăpastia era clară. Te aflai fie de o parte, fie de cealaltă.

Cu tocite acestea, acum proletariatul deţine mijloacele de producţie. Astăzi, muncitorii s-au autoorganizat on-line. Acum, accesul la capital şi abilitatea de a se găsi unii pe alţii nu mai constituie o problemă.

Dacă fabricile sunt minţile noastre – dacă lucrul pe care piaţa îl preţuieşte este intuiţia, creativitatea sau implicarea – înseamnă că, dată fiind situaţia, capitalul nu mai este nici pe departe un factor la fel de influent ca în

trecut. Astăzi, economia are un al treilea strat – îl vom numi stratul alcătuit din „cuiele de osie”, adică oamenii de neînlocuit. Aceştia nu sunt proletari (care aşteaptă instrucţiuni şi folosesc utilajele altora) şi nici prinţi sau baroni ai industriei. Oamenii indispensabili transformă în avantaje strategice lucruri *interne*, nu externe, creând o poziţie care conferă putere şi valoare.

Vă aduceţi aminte de maşina de făcut ace a lui Adam Smith? Astăzi, fiecare dintre noi deţinem propria noastră maşină, dacă dorim. Acum, fiecare persoană, indiferent dacă munceşte singură sau într-o echipă, posedă deja mijloacele de producţie. Suntem indispensabili, dacă dorim acest lucru.

(Karl Marx şi Adam Smith aveau aceeaşi părere)

Cei doi mari economişti sociali au spus acelaşi lucru: există două echipe – conducerea şi forţa de muncă. Conducerea deţine utilajele, forţa de muncă urmează regulile.

Conducerea câştigă atunci când poate obţine o cantitate de muncă cât mai mare, în schimbul unei plăţi cât mai mici şi, cu cât producţia este mai controlată, cu atât mai bine. Smith considera că acesta era un lucru benefic. Marx era de părere că era o afacere păguboasă pentru forţa de muncă şi insista ca întreaga structură să fie abandonată cu forţa.

Ce-ar fi dacă nu ar mai exista doar două părţi implicate? Nu doar capital şi forţă de muncă, ci şi o a treia echipă, care să combine elementele primelor două? Cred că există o uriaşă oportunitate pentru un al treilea fel de participant, omul de neînlocuit, iar acum avem ocazia de a schimba toate regulile cu care am trăit de-a lungul întregii vieţi. Ducem lipsă de acest al treilea tip de muncitor, ceea ce înseamnă că piaţa are nevoie disperată de dumneavoastră. Jocul bazat pe păcăleli ia sfârşit, cel puţin pentru oamenii suficient de pasionaţi pentru a lua atitudine.

Sfârşitul RBP-ului şi căutarea oamenilor deosebiţi

Thornton May subliniază în mod corect că am ajuns

la capătul a ceea ce el numeşte, remuneraţie pe baza prezenţei (RBP). Există din ce în ce mai puţine slujbe bune unde eşti plătit (a) doar pe baza faptului că te prezinţi la muncă. În schimb, organizaţiile de succes plătesc oamenii care schimbă lucrurile, depăşindu-i pe toţi ceilalţi.

Cam toată lumea poate fi instruită să se prezinte la muncă. Oricine poate descuia uşa cafenelei locale dimineaţa sau monitoriza aparatele centralei energetice.

Ce înseamnă să schimbi lucrurile?

Există probabilitatea ca anumite slujbe să rămână prost plătite, să nu confere prea mult respect şi să aducă un profit ridicat. Acestea sunt slujbele în care prezenţa (să mergi la muncă) este tot ce contează cu adevărat. Alte slujbe, cele cu adevărat bune, vor fi deţinute de oameni indispensabili, a căror contribuţie va fi vizibilă şi care vor face o muncă greu de îndeplinit de oricine altcineva.

Deţinerea mijloacelor de producţie

Aceasta schimbă totul.

Atunci când forţa de muncă depinde de conducere, pentru a avea acces la fabrică, la utilaje şi la sistemele pe care le utilizează pentru a-şi îndeplini munca, în relaţia dintre cele două părţi survin, în mod inerent, probleme legate de putere şi control. Desigur, fabrica are nevoie de forţă de muncă, însă aceasta din urmă este dependentă de fabrică. Întotdeauna a fost mai uşor pentru conducere să înlocuiască forţa de muncă decât pentru forţa de muncă să găsească o nouă fabrică.

Astăzi, mijloacele de producţie = un laptop conectat la Internet. Cu trei mii de dolari, un muncitor poate cumpăra o întreagă fabrică.

Această schimbare constituie o modificare fundamentală în raport cu puterea şi controlul. Atunci când poţi stăpâni elementele comunicaţionale conceptuale şi cele legate de conectivitate ale noii munci, ai mai multă putere decât conducerea. Iar dacă aceasta din urmă atrage, motivează şi păstrează personalul cu adevărat talentat, va avea mai multe beneficii decât competiţia.

Începem cu bloggerii, muzicienii, scriitorii şi alţii

care nu au nevoie de sprijinul sau permisiunea nimănui pentru a-şi face treaba. Aşadar, un blogger pe nume Brian Clark face o avere, lansând o minunată temă nouă pentru Word Press. Şi Pérez Hilton a devenit bogat şi celebru scriind pe blogul său. Abbey Ryan face aproape o sută de mii de dolari pe an, pictând în fiecare zi un mic tablou în ulei, pe care-l vinde pe ebay. Aceşti oameni deţin tot sprijinul tehnic, de producţie şi distribuţie de care au nevoie, fiind, prin urmare, atât capitalişti, cât şi muncitori.

Organizaţiile pentru care lucrează au un procentaj scăzut în ceea ce priveşte lucrătorii înlocuiţi cu uşurinţă. De fapt, în cazul organizaţiilor deţinute de o singură persoană nu există *niciun* muncitor care poate fi substituit uşor.

Această idee se răspândeşte mai repede decât ne dăm seama cei mai mulţi dintre noi. Acum, organizaţia prosperă este alcătuită din oameni de neînlocuit, bine disciplinaţi, care îşi fac treaba la unison, creând o valoare mai mare decât ar fi putut crea vreodată orice fabrică. În loc să încercăm să construim organizaţii pline de automate umane, ne-am dat seama că trebuie să o luăm în direcţia opusă.

Mediocritatea şi Internetul

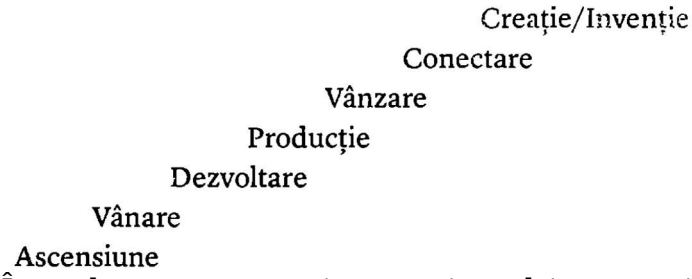
Hugh MacLeod spune: „Internetul a făcut ca succesul să ne mai uşor de obţinut, iar mediocritatea mai dificil de susţinut. Astăzi mediocritatea protestează urlând”.

Internetul a ridicat ştacheta, deoarece este extrem de uşor să răspândim veştile despre lucrurile extraordinare. Există mai multe prostii decât până acum, mai multe exemple de scrieri jalnice şi mai multe produse inutile. Dar această abundenţă de rebuturi este copleşită de abilitatea pieţei de a disemina veşti în legătură cu lucrurile grozave.

Desigur, mediocritatea nu va dispărea. Ceea ce ieri era remarcabil, astăzi este doar foarte bun, iar mâine va fi mediocru.

Mediocritatea este, pur şi simplu, o încercare nereuşită de a fi foarte bun.

Ierarhia valorii



Întotdeauna vor exista mai mulţi oameni la capătul inferior al scării ierarhice, care îndeplinesc o muncă grea, uşor de învăţat. Pe măsură ce urcăm pe scara ierarhică, munca se simplifică, salariul creşte, iar numărul oamenilor care o pot îndeplini se reduce.

Muţi oameni pot urca în ierarhie. Însă nu mai rentează. Puţini oameni pot vinde. Aproape nimeni nu mai face efortul necesar pentru a crea sau a inventa. Rămâne la latitudinea dumneavoastră.

(Modul în care oamenii obişnuiţi îi subvenţionează pe cei pur şi simplu mediocri – iar cei situaţi deasupra mediei au de suferit)

Să spunem că dumneavoastră sunteţi şeful/şefa, tipul/tipa care deţine harta, persoana care generează locuri de muncă şi beneficiază de profituri. Aveţi un model de afaceri care vă permite să angajaţi oameni, să manipulaţi date, să faceţi vânzări sau să îndepliniţi o altă sarcină ce poate fi notată într-un manual.

Un performer excepţional vă aduce un profit de treizeci de dolari la fiecare oră muncită. Un angajat bun valorează douăzeci şi cinci de dolari pe oră, iar un muncitor mediocru aduce o contribuţie de aproximativ douăzeci de dolari pe oră.

Dacă la angajare nu faceţi distincţia între cei mediocri şi cei excepţionali şi doriţi să îi plătiţi pe toţi la fel, cât ar trebui să plătiţi?

Ei bine, în afară de „cât mai puţin posibil”, răspunsul este, cu siguranţă, mai puţin de douăzeci şi cinci de dolari pe oră. Probabil că mai puţin de douăzeci de dolari pe oră. Vreţi ca fiecare angajat să producă bani, chiar şi cei

mediocri.

Ceea ce înseamnă că toţi ceilalţi angajaţi sunt plătiţi mai prost, pentru a compensa salariile oferite celor care au cele mai mici contribuţii. Performerii excepţionali sunt plătiţi *mult* mai puţin, motiv pentru care ar trebui (şi o vor face) să plece. Aceştia încep să-şi dea seama că nu rentează să îndeplineşti o muncă de fabrică pentru un salariu de fabrică, doar pentru a-l subvenţiona pe şef.

Oamenii remarcabili în *Purple Cow*, prezentam următorul argument simplu:

Corporaţiile nu au niciun drept asupra atenţiei noastre. Ani în şir (sau decenii), corporaţiile au făcut produse mediocre pentru oameni mediocri, întrerupându-ne în mod regulat, în speranţa că le vom observa – şi, în cele din urmă, nu le-am mai acordat deloc atenţie. Astăzi, singura modalitate de a te dezvolta este să ieşi în evidenţă, să creezi ceva despre care merită să se vorbească, să tratezi oamenii cu respect şi să-i determini să răspândească vestea.

Acum vreau să susţin un argument similar, însă mult mai personal:

Nu aveţi niciun drept de a obţine o anumită slujbă sau o anumită carieră. După ce, ani în şir, aţi fost învăţat că trebuie să fiţi un muncitor mediocru pentru o organizaţie mediocră, că societatea vă va sprijini pentru că vă îndepliniţi treaba până la capăt, descoperiţi că regulile s-au schimbat. Singurul mod în care puteţi avea succes este să fiţi remarcabil (a), să se vorbească despre dumneavoastră. Însă atunci când este vorba de o persoană, despre ce vorbim? Oamenii nu sunt produse cu caracteristici, beneficii şi campanii de marketing viral; sunt indivizi. Dacă vom vorbi despre ei, va trebui să discutăm ce fac, nu ce sunt.

Nu deveniţi indispensabil (a) pur şi simplu pentru că sunteţi diferit (a). Însă singurul mod de a fi indispensabil (a) este să fiţi altfel. Acest lucru se datorează faptului că, dacă sunteţi indistincţi, la fel sunt mulţi alţii.

Singura modalitate de a fi apreciat la adevărata

dumneavoastră valoare este să ieşiţi în evidenţă, să depuneţi un efort emoţional, să fiţi perceput ca indispensabil şi să produceţi interacţiuni de care organizaţiilor şi oamenilor să le pese cu adevărat.

Gândiţi-vă la alegerea dumneavoastră

Puteţi deveni indispensabil (a)?

Da, puteţi.

Este o întrebare importantă şi merită un răspuns temeinic.

Primul lucru pe care trebuie să-l realizaţi este că şi alţi oameni au făcut aceasta înaintea dumneavoastră. Alţii au supravieţuit sistemului şcolar corporatist, primei slujbe, soacrei care le spunea ce să facă, îndeplinind, în ciuda acestui lucru, munca provocatoare de care este nevoie pentru a deveni indispensabil (a).

Este esenţial de ştiut, fiindcă înseamnă că nu e imposibil.

Al doilea lucru, care e chiar mai important decât primul, este că oamenii care au făcut această trecere nu au nimic în plus faţă de dumneavoastră. Absolut nimic.

În toate cazurile, oamenii indispensabili, care se plimbă printre noi, nu sunt cei născuţi cu un talent magic. Nu, sunt oamenii care s-au decis că este important un nou tip de muncă şi s-au pregătit în acest sens.

Desigur, înălţimea te ajută să devii celebru în baschet, însă câţi dintre noi au şanse să joace în NBA? Pentru noi ceilalţi, nu este important cu ce ne-am născut, ci ceea ce facem.

Dezvoltarea caracterului remarcabil

De unde provin marii artişti, scriitori, dezvoltatori de produs, copywriteri, inventatori, oameni de ştiinţă, ingineri în domeniul procesării şi bucătari?

Explicaţi-mi următorul lucru: dacă fac o listă cu mari artişti (Alice Waters, Herschell Gordon Lewis, Spike Lee, Eliyahu Goldratt, Muddy Waters, Cory Doctorow, Richard Feynman, Shepard Fairey), cum se face că niciunul dintre numele de pe această listă nu este produsul unei şcoli concepute pentru a-l/a o crea?

O experienţă şcolară nemaipomenită nu vă va împiedica să fiţi remarcabil (a), dar, de obicei, nu este suficientă pentru a vă garanta că veţi deveni astfel. În cazul acesta, intră în joc un alt lucru.

E posibil ca şcolile grozave să funcţioneze; cu siguranţă, şcolile proaste vă vor reduce şansele. De ce se străduieşte atât de mult societatea să ucidă artiştii înnăscuţi? Atunci când încercăm să instruim pe cineva, făcându-l să exerseze până când dă dovadă de o obedienţă servilă, călcăm în picioare artistul care trăieşte în acea persoană.

Daţi-mi voie să fiu cât se poate de clar: profesorii foarte buni sunt minunaţi. Schimbă vieţi. Avem nevoie de ei. Problema este că majoritatea şcolilor nu îndrăgesc profesorii nemaipomeniţi. Sunt astfel organizate încât să-i elimine, să-i plictisească, să-i birocratizeze şi să-i facă mediocri.

De ce ne străduim atât de tare să ne îngropăm instinctele înnăscute? N-am întâlnit niciodată pe nimeni complet lipsit de simţ artistic, chiar dacă acesta este uneori nedescoperit. Pieţele au mare nevoie de astfel de oameni. Avem nevoie să luaţi atitudine şi să fiţi remarcabili. Fiţi umani. Contribuiţi. Interacţionaţi. Asumaţi-vă riscul că aţi putea supăra pe cineva cu iniţiativa, inovaţia şi intuiţia dumneavoastră – probabil ca mai curând îi veţi încânta.

Consumatorii spun că nu vor altceva decât mărfuri ieftine. Cu toate acestea, date fiind alternativele, cei mai mulţi dintre noi, în cea mai mare parte a timpului, sunt în căutarea artei. Căutăm experienţe şi produse capabile să confere o valoare mai mare, să stabilească o conexiune mai profundă, o experienţă mai intensă şi să ne schimbe în bine. Puteţi învăţa cum să faceţi acest lucru, dacă doriţi.

Dacă doriţi…

În cazul în care vreţi o slujbă în cadrul căreia este bine să urmaţi regulile, nu fiţi surprins (a) dacă obţineţi un loc de muncă unde nu aveţi parte de altceva în afară de respectarea regulilor.

În cazul în care vreţi un loc de muncă la care oamenii ce muncesc pentru dumneavoastră fac exact ce li se spune, nu fiţi surprins (a) dacă şeful aşteaptă exact acelaşi lucru de la dumneavoastră.

În cazul în care vreţi o slujbă în care nu trebuie să fiţi creativ (a), deoarece structura costurilor companiei este atât de agresivă încât clienţii abia se materializează, nu fiţi surprins (a) dacă structura bazată pe costuri reduse vă va costa slujba.

În cazul în care vreţi o slujbă ce vă oferă şansa de a face mai mult decât a urma, pur şi simplu, instrucţiunile, nu fiţi surprins (a) dacă vi se cere să faceţi lucruri pe care nu le-aţi învăţat la şcoală.

În cazul în care vreţi o slujbă în cadrul căreia vă asumaţi riscuri intelectuale pe parcursul întregii zile, nu fiţi surprins (a) dacă intuiţiile dumneavoastră vă aduc promovarea.

Limitat sau nelimitat?

Puteţi să consideraţi că piaţa dumneavoastră este limitată, că este un joc necâştigător, un loc în care, pentru ca o persoană să câştige, alta trebuie să piardă.

Sau puteţi considera că este nelimitată. Un loc în care talentul creează dezvoltare, iar dimensiunile pieţei cresc.

Să ne gândim la Kim Berry, care conduce Asociaţia Programatorilor, o organizaţie nonprofit, ce face lobby la Congres, pledând pentru limitarea sau interzicerea vizelor H-is, destinate programatorilor talentaţi din străinătate. El susţine că, la fiecare persoană din India sau China care obţine un loc de muncă în Statele Unite în domeniul programării, cineva născut pe teritoriul ţării pierde o slujbă. În opinia sa, este un raport victorie/înfrângere, nu victorie/victorie.

Este foarte dificil să fii generos dacă ai un astfel de punct de vedere. Într-un joc cu miză zero, cei generoşi sunt nişte oameni nesăbuiţi, de care se poate profita.

Pe de altă parte, în cazul în care crezi că un talent deosebit îmbogăţeşte inovaţia şi productivitatea, care, la

rândul lor, măresc cererea, generozitatea este cea mai bună strategie. Dacă fiecărui programator excepţional i s-ar oferi cele mai bune instrumente, marketingul şi strategia de cea mai bună calitate, imaginaţi-vă în ce măsură s-ar mări volumul de muncă al membrilor Asociaţiei Programatorilor. Dacă am lărgi diagrama, introducând cei mai buni programatori din întreaga lume, crearea a nenumărate locuri de muncă pentru persoanele talentate de la nivel local ar fi inevitabilă.

După părerea mea, perspectiva pe care o ai este, în întregime, tributară viziunii tale asupra lumii. Dacă crezi că toţi programatorii sunt relativ mediocri, atunci diagrama este limitată. Dacă crezi că datoria ta este să-ţi faci treaba (să urmezi harta) şi să pleci acasă, atunci, desigur, participi la un joc cu miză nulă.

Omul indispensabil vede lumea foarte diferit. Intuiţia excepţională, productivitatea şi generozitatea măresc şi eficientizează pieţele. Această situaţie conduce la mai multe oportunităţi, aducând, în ultimă instanţă, beneficii tuturor celor implicaţi. Cu cât oferi mai mult, cu atât mai mult îţi înapoiază piaţa.

Abundenţa este posibilă, însă doar dacă ne-o putem imagina, ieşindu-i în întâmpinare.

Veţi mai fi iubit (a)?

Aceasta este o întrebare mai puternică şi mai dificilă. Este cât se poate de posibil ca, după ce hotărâţi să deveniţi indispensabil (a), să nu mai fiţi iubit (a). Poate că nu de aceiaşi oameni care vă iubesc acum şi nu din aceleaşi motive.

Dar (şi ştiu că este un mare „dar”), fie oamenii respectivi vor reveni la vechile sentimente, fie nu v-au iubit din capul locului, nu-i aşa?

Circumstanţe speciale

Este uşor de susţinut că povestea asta cu geniul este pentru alţi oameni, nu pentru dumneavoastră. Aceştia au un anumit har, au genele, educaţia, experienţa sau relaţiile necesare. Este uşor să vă păcăliţi, ajungând să credeţi că geniul funcţionează pentru ei, dar nu şi pentru

dumneavoastră.

Bineînţeles. Lăsând la o parte faptul că Jeff Bezos şi Steve Jobs au fost crescuţi de părinţi adoptivi şi că Nelson Mandela a

— Fondatorul şi preşedintele Amazon.com (n.t.).

schimbat lumea, deşi se afla în spatele gratiilor. Nemaipomenind faptul că Jill Sobule s-a străduit să răzbată la fel de mult ca oricare alt cantautor, însă nu s-a dat bătută. Nu punem la socoteală faptul că Cathy Hughes a abandonat Universitatea Nebraska din Omaha, ajungând să fie prima femeie de culoare care a condus o societate comercială în Statele Unite. Nu am loc să îi enumăr pe toţi oamenii mai puţin faimoşi, care au avut aceleaşi resurse ca şi dumneavoastră, însă au fost dispuşi să accepte emblema genialităţii şi au făcut o alegere.

Nu puteţi?

La vârsta de patru ani, eraţi artist (a).

Iar la şapte ani, eraţi poet (a).

Iar la doisprezece ani, dacă aveaţi un stand la care se vindea limonadă, eraţi antreprenor.

Bineînţeles că puteţi face ceva care contează. Cred că mă gândesc dacă *vreţi* să o faceţi.

E posibil ca, în mintea dumneavoastră, să existe o voce gata să declame că este imposibil să faceţi ce descriu eu aici. Nu aveţi calităţile necesare; nu sunteţi suficient de inteligenţi, pregătiţi sau (eh, na) dotaţi pentru a o scoate la capăt.

Aş dori să fac o simplă clarificare.

Nu puteţi sau nu vreţi?

Voi accepta a doua variantă. Este foarte posibil să nu vreţi. Este posibil ca luarea acestui angajament să vă înspăimânte prea tare sau să presupună prea multă muncă. Este posibil să vi se pară prea riscant să vă expuneţi şi să vă luaţi angajamentul de a deveni indispensabili. Un astfel de angajament ridică ştacheta, iar pentru anumiţi oameni, aceasta ar putea fi prea ridicată.

Poate că nu vreţi fiindcă pare a fi un comportament iresponsabil din punct de vedere financiar. Cred că faceţi o

eroare de judecată, de vreme ce a deveni indispensabil este cea mai responsabilă alegere financiară pe care o puteţi face. Însă hotărârea vă aparţine şi, dacă decideţi că nu vreţi să intraţi în horă, este treaba dumneavoastră.

Nu puteţi?

Nu vă cred nici măcar pentru o clipă.

Noul Vis American

Vă amintiţi vechiul Vis American?

Acesta a rezonat cu milioane de oameni (din Statele Unite şi din restul lumii). Suna cam aşa:

Ţine capul plecat Urmează instrucţiunile Fii punctual (a)

Munceşte din greu Rabdă

...şi vei fi răsplătit (a). După-cum am văzut, acest vis a luat sfârşit.

În schimb, noul Vis American, pe care pieţele din întreaga lume îl adoptă cât de repede pot, este acesta:

Fii remarcabil Fii generos Creează artă Evaluează

Conectează oamenii şi valorile

...şi nu vom putea să nu te răsplătim.

Ce v-ar face să fiţi incredibil de bun (a)

În ceea ce faceţi?

Dacă organizaţia din care faceţi parte ar vrea să vă-anlocuiască cu cineva mult mai bun decât dumneavoastră în domeniul în care activaţi, ce ar căuta? Cred că probabilitatea de a căuta pe cineva dispus să lucreze un număr mai mare de ore, pe cineva care să aibă o experienţă mai îndelungată în domeniu sau care să obţină un punctaj mai ridicat la un test standardizat este mică.

Nu, avantajul competitiv pe care piaţa îl cere este o persoană mai umană, mai conectată şi mai matură. Cineva plin de pasiune şi energie, capabil să vadă lucrurile aşa cum sunt şi să negocieze priorităţile, luând decizii utile, fără teamă. O persoană flexibilă atunci când este confruntată cu schimbarea şi care nu se dă uşor bătută în momente de confuzie.

Toate aceste caracteristici sunt rezultatul unor alegeri, nu al talentului, şi aveţi acces la fiecare dintre ele.

„Nu este treaba mea”.

Aceste patru cuvinte pot ucide o întreagă organizaţie.

Pe măsură ce lumea se învârte din ce în ce mai repede, iar implicarea devine din ce în ce mai fluidă, categoria afirmaţiilor de tipul „nu este treaba mea” devine tot mai cuprinzătoare.

Amazon a avut nişte probleme cu funcţionarea catalogului într-o zi de vineri. Din cauza unei greşeli neintenţionate, mii de cărţi cu conţinut erotic homosexual au fost eliminate din sistemul de indexare. De-a lungul weekendului, zeci de mii de oameni au scris pe bloguri şi pe Twitter despre „cenzura” de care a dat dovadă Amazon. Compania nu a reacţionat decât către finalul zilei de duminică. Pe internet, 36 de ore echivalează cu o lună. De ce a durat atât? Probabil pentru că nu era treaba nimănui să monitorizeze internetul şi să ia atitudine în numele companiei Amazon.

Toaleta de la Muzeul de Istorie Naturală din New York are insuficiente coşuri de gunoi pentru hârtie, astfel că singurul coş existent dă mereu pe dinafară. Este treaba omului de serviciu să-l golească ori de câte ori poate, însă în sarcina cui cade introducerea unui al doilea coş de gunoi?

În fabrică, este periculos să faci o treabă care nu îţi aparţine. Ei bine, dacă faci parte din categoria oamenilor indispensabili, a îndeplini o sarcină care este ignorată de toată lumea este esenţial.

Mai multă supunere

Organizaţia dumneavoastră ar avea mai mult succes dacă angajaţii ar fi mai supuşi?

Sau gândiţi-vă o clipă: aţi avea mai mult succes dacă angajaţii dumneavoastră ar da dovadă de un simţ artistic mai dezvoltat, ar fi mai motivaţi, mai conectaţi, mai lucizi, mai pasionaţi şi mai autentici?

Bineînţeles, nu le puteţi avea pe amândouă.

Aţi avansa în carieră, dacă aţi putea descoperi o cale de a urma şi mai bine instrucţiunile şefului dumneavoastră?

Sau, poate, aţi avea mai mult succes dacă aţi da dovadă de un simţ artistic mai dezvoltat, dacă aţi fi mai motivat (a), mai lucid (a) şi mai autentic (a)?

Aceasta este alegerea. Şi vă aparţine.

Memoriu secret adresat angajaţilor

Date fiind şansele, ar trebui să alegeţi să fiţi indispensabil (a).

La urma urmelor, dacă sunteţi de neînlocuit, compania este *obligată* să vă trateze mai bine. Să vă plătească pe merit. Nu veţi fi primul/prima căruia i se arată uşa în perioadele de stagnare; dimpotrivă, veţi fi ultima persoană care trece prin aşa ceva.

Nu numai că aveţi siguranţă, ci şi încredere. Încrederea că veţi schimba lucrurile în organizaţia din care faceţi parte şi că îndepliniţi o muncă semnificativă.

Dacă puteţi fi uman (a) la serviciu (nu un robot), veţi descoperi că aveţi o pasiune pentru muncă despre a cărei existenţă nu ştiaţi nimic. Atunci când munca devine ceva personal, clienţii şi colegii dumneavoastră vor fi mai legaţi unii de alţii şi mai fericiţi. Iar acest lucru va crea şi mai multă valoare.

Când nu sunteţi doar o rotiţă într-o maşinărie, o piesă uşor de înlocuit, veţi fi plătit (a) pe merit. Adică mai bine.

Memoriu secret adresat angajatorilor

Vreţi ca angajaţii dumneavoastră să fie indispensabili.

Aşa să fie oare? La urma urmelor, dacă sunt de neînlocuit, va trebui să îi trataţi mai bine. Să îi plătiţi cum se cuvine. Nu veţi putea să îi concediaţi rapid, din te miri ce, ştiind cât de uşor vor putea fi substituiţi de toţi acei oameni care stau la coadă în faţa uşii. Persoanele de neînlocuit reprezintă o ameninţare pentru aplicarea sistematică a agendei dumneavoastră, deoarece sunt esenţiale. „Cuiul de osie” are putere!

Desigur, nimeni nu este de neînlocuit pentru că, în timp, cineva poate fi instruit să se ridice la înălţimea angajatului indispensabil. Însă în momentul de faţă, să ştii că depinzi de cineva este înspăimântător. Nu numai că are

putere, dar v-ar putea lăsa cu ochii în soare. Nu aţi învăţat despre o situaţie de genul acesta la şcoală.

Iată partea bună (de fapt, sunt două):

În primul rând, înţelegeţi că şi competiţia construieşte un robot anonim, exact ca al dumneavoastră. Iar atunci când clienţii au de ales între opţiuni indistincte, o aleg pe cea mai ieftină, pe cea mai rapidă şi pe cea mai directă. Dacă vreţi să dea năvală clienţii, aţi putea fi tentat (a) să lăsaţi preţul cât mai jos posibil. Cu toate acestea, nu ar fi o mişcare prea profitabilă. Nu puteţi să depăşiţi compania Amazon, nu-i aşa?

Într-o lume aflată pe o continuă pantă descendentă, veţi pierde dacă faceţi acelaşi lucru. Singura cale spre victorie este încercarea de a lua în piept povârnişul, ţintind spre vârf.

Atunci când organizaţia dumneavoastră devine mai umană, mai remarcabilă, mai rapidă şi mai capabilă să se conecteze direct cu clienţii, ajunge să fie indispensabilă. Exact calităţile care au făcut ca un anumit angajat să devină de neînlocuit vă conferă şi DUMNEAVOASTRĂ acelaşi statut. O organizaţie alcătuită din oameni indispensabili, care fac o muncă semnificativă, este remarcabilă în sine, fiind profitabilă şi de neînlocuit.

În al doilea rând, oamenii care muncesc pentru dumneavoastră, cei pe care i-aţi eliberat, permiţându-le să devină artişti, se vor ridica la un nivel pe care nici măcar nu vi-l imaginaţi. Atunci când oamenii realizează că nu sunt o simplă rotiţă într-o maşinărie, o marfă uşor de înlocuit, acceptă provocarea şi se dezvoltă. Produc mai mult decât îi plătiţi să producă, deoarece îi plătiţi cu ceva care valorează mai mult decât banii. Fac mai mult decât sunt plătiţi să facă, pe cont propriu, pentru că preţuiesc valoarea de dragul valorii şi vor să facă o treabă bună. *Au nevoie* să facă o muncă de calitate. Orice altă variantă echivalează cu lipsa de onestitate intelectuală, însemnând o pierdere de timp. În schimb, le oferiţi libertate, responsabilitate şi respect, care sunt nepreţuite.

Ca urmare a acestor daruri nepreţuite, puteţi fi siguri

că oamenii de neînlocuit pe care i-aţi angajat nu vor abuza de puterea pe care o deţin. De fapt, vor munci mai mult, vor petrece mai mult timp la serviciu şi vor produce mai mult decât îi plătiţi să producă. Fiindcă cu toţii sunt oameni, iar oamenii tânjesc după relaţii şi respect.

Vremea uneltelor stupide a trecut

Arhitectura sistemelor noastre este în aşa fel concepută încât oamenii aflaţi la conducere să ştie mai multe. Scopul este să angajezi cât mai mulţi oameni ieftini şi talentaţi cu putinţă, să le dai un manual şi să-i obligi să urmeze instrucţiunile cu sfinţenie.

Mergeţi la McDonald's. Comandaţi un Big Mac. Comandaţi un milkshake.

Beţi jumătate din milkshake.

Mâncaţi jumătate din Big Mac.

Puneţi Big Mac-ul în milkshake şi mergeţi la casă.

Spuneţi: „Nu pot să beau acest milkshake… Este un Big Mac în el".

Persoana de la casă vă va da banii înapoi. De ce? Pentru că este mai uşor să le oferi oamenilor o regulă decât să angajezi oameni cu o judecată sănătoasă. Regula este: „Atunci când aveţi îndoieli, oferiţi o despăgubire".

Înmulţiţi cu milioane de locuri de muncă, la milioane de organizaţii, şi veţi vedea ce iese: sisteme peste tot, manuale, reguli şi câţiva oameni la conducere, care muncesc din greu pentru a născoci altele noi.

După apariţia utilajelor, am reprodus acest proces. Învaţă braţul robotic să pulverizeze vopsea şi fă-l să urmeze instrucţiuni clare. Et caetera.

Apoi s-a întâmplat ceva fascinant. Primul care a scris despre acest lucru a fost Kevin Kelly, cu zece ani în urmă: se pare că GM economiseşte 1, 5 milioane de dolari pe an, permiţându-le braţelor robotice să gândească! Cu cât GM le permite mai mult miriadelor de maşinării stupide să ia hotărâri, să se întreacă între ele, să relaţioneze şi să interacţioneze, cu atât mai bine funcţionează.

Lumea se mişcă prea rapid pentru a recurge la un control centralizat. Aceste sisteme nu pot fi conduse de

către un supervizor aflat pe treptele superioare ale organigramei.

Trenurile de mare viteză din Japonia circulă rapid şi fără întârzieri, în absenţa unui panou de comandă centralizat. Se dovedeşte că transferarea deciziilor către elementele inferioare ale scării ierarhice este mai rapidă şi mai eficientă.

Aşadar, acum, după ce au învăţat de la maşini, organizaţiile aplică aceeaşi logică şi în cazul oamenilor. Se pare că este mai rapid şi mai ieftin să le permiţi oamenilor din organizaţie să-şi utilizeze judecata – însă doar dacă angajezi oamenii potriviţi şi îi răsplăteşti pentru faptul că au o atitudine corespunzătoare. Adică atitudinea „cuiului de osie”, a omului de neînlocuit.

Minciuna şefului

„Vreau pe cineva care să facă întocmai cum spun eu”.

„Vreau pe cineva care munceşte pentru bani puţini”.

„Vreau pe cineva care vine la muncă la timp şi nu îmi dă bătăi de cap”.

Aşadar, dacă asta vrea şeful cu adevărat, cum se face că vedetele companiei nu urmează aceste trei reguli? Cum se face că oamenii care sunt promovaţi, cărora li se acordă privilegii şi conturi care să le acopere cheltuielile, care apoi sunt curtaţi de alte companii, apar în ziar, au servitori şi băieţi care le servesc cafeaua… cum se face că tipii aceştia nu sunt cei care respectă regulile?

Ceea ce vrea şeful cu adevărat este un artist, cineva care schimbă totul, cineva care dă viaţă visurilor. Ceea ce vrea şeful, într-adevăr, este un om capabil să vadă realitatea zilei de azi şi să descrie un mâine mai bun. Fără doar şi poate, ceea ce vrea şeful este un om indispensabil.

Dacă nu poate avea o astfel de persoană, se va mulţumi cu un surogat ieftin.

Îndoctrinarea: cum am ajuns aici

Obedienţa mediocră

Am fost învăţaţi să fim o neînsemnată rotiţă substituibilă într-o maşinărie gigantică.

Am fost învăţaţi să consumăm pentru a dobândi fericirea.

Am fost învăţaţi să nu ne pese de slujba noastră sau de clienţii noştri.

Şi am fost învăţaţi să ne integrăm.

Niciunul dintre aceste lucruri nu vă ajută să primiţi ceea ce meritaţi.

Ne-a fost băgat pe gât un model care ne-a învăţat să îmbrăţişăm sistemul, să cheltuim bani pentru a obţine plăcere şi să ne separăm de munca pe care o facem. Am fost învăţaţi că această abordare funcţionează, însă nu (mai) este aşa. Şi această scindare ne împiedică să reuşim, subminează dezvoltarea societăţii noastre şi ne face să devenim extrem de stresaţi.

Pare „firesc" să ducem viaţa pe care mulţi dintre noi o duc, dar, de fapt, este ceva destul de recent şi produs în întregime de om. Existăm în cadrul unei mentalităţi de producţie corporatiste, una atât de înrădăcinată, încât toţi cei care se abat de la schema de bază par a fi nişte excentrici. Cu toate acestea, în ultimii câţiva ani, devine din ce în ce mai clar că oamenii care resping aspectele cele mai dăunătoare ale sistemului actual au de fapt şanse *mai mari* de reuşită.

Biologul evoluţionist Stephen Jay Gould scria: „Violenţa, sexismul şi imoralitatea, înţelese la modul generic, sunt biologice, de vreme ce reprezintă un subset al unei posibile game comportamentale. Însă şi seninătatea, egalitatea şi bunătatea sunt biologice în aceeaşi măsură – şi este posibil să observăm că influenţa lor va creşte, dacă vom putea crea structuri sociale care să le permită să înflorească".

Aş completa gândurile de mai sus, adăugând că, în mod sigur, suntem capabili de obedienţă mediocră, însă, dacă luăm iniţiativa, cu puţin curaj, leadership-ul artistic este la fel de (sau chiar într-o măsură mai mare) posibil şi productiv. Am fost instruiţi să credem că obedienţa mediocră este un dat genetic pentru majoritatea populaţiei, însă este interesant de remarcat că această

trăsătură nu se manifestă decât *după* câţiva ani de şcoală.

Descrierea fabricii

Fabrică este un termen cu numeroase conotaţii. Ne face să ne gândim la liniile de asamblare a maşinilor sau la atelierele în care se munceşte pe brânci pentru bani puţini. Eu mă refer la ceva mult mai amplu, care transcende aceste sensuri.

Birourile companiei Prudenţial Insurance din Newark sunt o fabrică, la fel şi biroul Departamentului de Vehicule Motorizate din apropierea casei dumneavoastră. Toate francizele McDonald's sunt concepute în mod cât se poate de deliberat ca o fabrică şi la fel este şi centrul de distribuţie Goodwill, care recepţionează hainele ce vor fi trimise în străinătate, cu scopul de a strânge bani pentru o cauză nobilă.

Conform definiţiei mele, fabrica este o organizaţie care are un plan fix, fiind un loc unde oamenii merg să facă ce li se spune, câştigând în schimb un salariu. Fabricile au fost coloana vertebrală a economiei noastre timp de mai mult de un secol şi fără ele nu am avea prosperitatea pe care o avem astăzi.

Asta nu înseamnă că trebuie să vă doriţi să lucraţi într-una dintre ele.

Obţineţi ceea ce vă propuneţi

Astăzi, liderii noştri se preocupă de lucruri precum încălzirea globală, securitatea, resursele limitate şi menţinerea infrastructurii. Iar generaţia celor născuţi după al Doilea Război Mondial îşi fac griji în legătură cu bătrâneţea şi găsirea unui doctor pe care şi-l pot permite.

Cu o sută de ani în urmă, cei aflaţi la conducere erau preocupaţi de două lucruri care astăzi ne par extrem de arhaice:

Cum să găsească suficienţi oameni care să muncească în fabrică; şi

Cum să evite supraproducţia.

Muncitorii din fabrică

Fabricile convertesc resursele naturale în produse vandabile. Transformă fierul în oţel şi porumbul în

prăjiâurele Twinkie. Surplusul de resurse naturale vă reduce costurile, mărindu-vă productivitatea.

Dacă fiinţele umane constituie o resursă naturală pentru fabrici, atunci scopul dumneavoastră, ca deţinător al unei fabrici, este să le obţineţi pe cele mai bune, pentru bani puţini. Astfel că fruntaşii industriei şi guvernul au reorganizat societatea în funcţie de acest obiectiv.

Sună ca o teorie a conspiraţiei? De unde credeţi că au apărut colegiile de inginerie şi şcolile de asistenţă medicală? Ce alt motiv am avea să petrecem atât de mult timp şi să cheltuim atâţia bani creând un sistem şcolar naţional, străduindu-ne din răsputeri să implementăm o conducere şi un sistem de control identice cu cele dintr-o fabrică, cu scopul de a administra şi de a produce studenţi?

Da, avem nevoie de fapte, rigoare şi sisteme. Da, trebuie ca oamenii să deprindă anumite abilităţi. Însă nu este suficient. Este primul pas preliminar.

Lansarea educaţiei universale (publice şi gratuite) a produs o schimbare profundă asupra modului de funcţionare a societăţii noastre, constituind o încercare deliberată de a transforma cultura. Şi a funcţionat. Am pregătit milioane de oameni gata să muncească într-o fabrică.

Evitarea supraproducţiei

La răscrucea dintre secolul al XIX-lea şi secolul XX, una dintre grijile majore ale capitaliştilor era faptul că, dat fiind că fabricile deveneau din ce în ce mai bune în realizarea produselor, nu vor exista suficienţi oameni dispuşi să cumpere ceea ce produceau. Problema nu era producţia, ci consumul. O familie obişnuită cheltuia un procent infim în comparaţie cu noi, la toate nivelurile bugetului nostru.

În anii 1890, un adolescent obişnuit nu deţinea decât câteva articole vestimentare, nu consuma practic niciun fel de produse media şi nu avea deloc cosmetice. Doar cei cu adevărat bogaţi aveau încăperi pline de lucruri pe care le utilizau rareori. Unul dintre minunatele produse derivate

ale educaţiei universale a fost efectul de reţea, care susţine bunurile de larg consum. De îndată ce o persoană dintr-o anumită clasă, dintr-un anumit oraş, îşi lua maşină, apăreau şi alţii care îşi doreau una. Dacă cineva construia mai multe camere sau avea două-trei perechi de pantofi, şi ceilalţi voiau acelaşi lucru.

Într-un interval de două generaţii, am creat o cultură a consumului. Nu exista aşa ceva, apoi, deodată, a apărut. A ţine pasul cu familia Jones nu este o predispoziţie genetică. Este o nevoie inventată, ba chiar recentă.

Pe indicatorul din faţa şcolii publice locale ar putea scrie:

Şcoala Publică Maplemere

PREGĂTIM MUNCITORII FABRICILOR DE MÂINE. ABSOLVENŢII

NOŞTRI URMEAZĂ CU TEMEINICIE INSTRUCŢIUNILE. ŞI ÎI ÎNVĂŢĂM

PUTEREA CONSUMISMULUI CA INSTRUMENT DE OBŢINERE A

VALIDĂRII SOCIALE.

Este aproape imposibil să ne imaginăm o şcoală cu un indicator pe care scrie:

„Învăţăm oamenii să ia iniţiativa şi să devină artişti remarcabili, să pună la îndoială statu-quo-ul şi să interacţioneze în mod transparent. Absolvenţii noştri înţeleg că răspunsul problemelor sociale nu este consumismul”.

Cu toate acestea, probabil că exact de asta avem nevoie.

De la supererou la o persoană mediocră

(şi invers)

Copiii pot face orice (mai puţin să zboare, deşi îşi doresc extrem de mult să o facă).

Cei care şi-au propus să fie mediocri sau tipici sunt extrem de puţini.

Însă, la un moment dat, de-a lungul drumului, îndoctrinarea pune stăpânire pe noi şi începem să căutăm un loc în care să ne ascundem. Încercăm să găsim un loc în

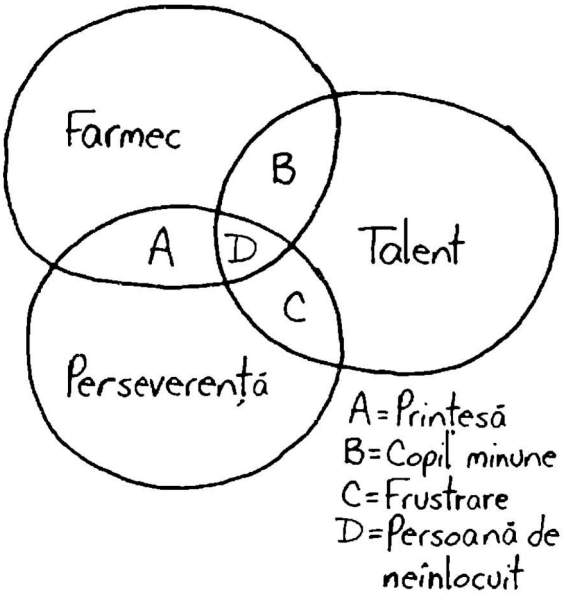
care nimeni nu va descoperi cât de mediocri suntem în realitate.

Ne dorim o muncă stabilă, ceva care să atenueze obstacolele, o sinecură care să ne protejeze.

Dacă sunteţi nesigur (a), răspunsul evident la apelul meu de a deveni o persoană de neînlocuit este: „Nu sunt suficient de bun (a) la nimic pentru a fi indispensabilă)”. Răspunsul tipic al celor îndoctrinaţi este că munca şi arta de excepţie, precum şi producţia remarcabilă, sunt de competenţa *altcuiva*. Credeţi că treaba dumneavoastră este să îndepliniţi o muncă ce trebuie făcută în anonimitate.

Desigur, nu este adevărat, însă asta aţi învăţat să credeţi.

Am fost suficient de norocos să întâlnesc sau să muncesc cu mii de oameni remarcabili, de neînlocuit. În opinia mea, singurul lucru care îi diferenţiază de o persoană mediocră, ce urmează regulile, este faptul că nu s-au conformat niciodată acestei mentalităţi de limitare a sinelui. Asta este tot.



Poate că au avut un profesor nemaipomenit care i-a făcut să aibă o revelaţie. Poate că un părinte sau un

prieten i-a îndemnat să refuze să se conformeze. Indiferent de situaţie, distincţia dintre slujbaşii neînsemnaţi şi oamenii de neînlocuit este în mare măsură una de atitudine, nu de educaţie.

Gama limitată a mişcării

L-am privit pe autorul şi dirijorul Roger Nierenberg de-a lungul unei sesiuni de instrucţie, în care a folosit o orchestră simfonică drept exemplu. Mai întâi, a rugat un grup să interpreteze o piesă muzicală cât mai sincron posibil. Apoi le-a cerut muzicienilor să repete interpretarea, rugându-i pe fiecare să introducă o tuşă cât mai personală, redând muzica aşa cum voiau, fără a ţine cont de dorinţele grupului.

Pentru urechile neinstruite din public era greu să faci distincţia între cele două versiuni.

Aceasta deoarece învăţăm oamenii să se înregimenteze într-o gamă limitată. Nu vrem ca tonurile joase să fie prea joase, astfel că limităm şi tonurile înalte. Oamenii din această orchestră nici măcar nu-şi puteau imagina că ar putea depăşi limitele perimetrului care fusese trasat pentru ei. Creativitatea nu înseamnă să alegi să porţi o cămaşă roz atunci când mergi la un birou care acceptă doar albastrul şi albul. Un astfel de gest nu este decât o maimuţăreală demnă de un manechin expus într-o vitrină.

Vedem acest lucru în organizaţiile de toate felurile. Îi cerem cuiva să facă ceva ieşit din comun sau original, însă persoana respectivă nu face decât să schimbe un element insignifiant de suprafaţă, în loc să caut rădăcinile unei soluţii creative. Nu este întâmplător. Oamenii de acest gen aşa au fost învăţaţi să facă.

Oportunitatea constă în schimbarea jocului, a interacţiunii sau chiar a întrebării.

Teama la şcoală

Studiile ne arată că lucrurile învăţate în circumstanţe care ne înspăimântă se întipăresc în minte. Ne amintim ce am învăţat pe câmpul de luptă sau când ne ardem la degete, punând mâna pe un ceainic fierbinte. Ţinem minte

ce învăţăm în situaţiile în care o acţiune reuşită contribuie la evitarea unei ameninţări.

Şcolile au înţeles acest lucru. Au nevoie de scurtături pentru a procesa cu succes milioanele de elevi care le trec pragul anual şi au descoperit că teama constituie o scurtătură nemaipomenită atunci când vine vorba despre învăţarea supunerii. Orele din clasă devin câmpuri de luptă definite de teamă şi teste, deşi ar putea fi foarte uşor organizate astfel încât să încurajeze gândirea nonconformistă, de care avem atâta nevoie.

Aşadar, mai este de mirare că oamenii au învăţat să se integreze, să rezolve testul standardizat, să-şi ţină capetele plecate şi să urmeze instrucţiunile? Decenii întregi de şcoală au întipărit acest lucru în noi – teamă, teamă şi iar teamă. Teama de a lua nota patru. Teama de a nu-ţi găsi un loc de muncă după terminarea şcolii. Teama că nu te vei integra.

Profesorii bine intenţionaţi nu doresc să facă acest lucru, însă adesea sistemul nu le permite să aleagă. Efortul necesar creării unei schimbări pozitive în cadrul orelor de curs este descurajant, iar dacă nu ai suficient timp şi sprijin, este o imensă corvoadă.

Pentru a-i învăţa pe oameni să producă o muncă inovatoare, să aibă o gândire originală şi, da, să creeze artă, este nevoie de un timp îndelungat, fiind totodată un demers imprevizibil. Pe de o parte, exerciţiile şi practica sunt instrumente puternice în predarea unor fapte şi cifre seci, ca şi în învăţarea obedienţei. Desigur, avem nevoie de şcoală şi de profesori. Problema este că avem nevoie de o şcoală organizată în jurul ideii de a învăţa oamenii să creadă şi de profesori care sunt recompensaţi pentru faptul că muncesc *cât de bine pot*, nu pentru că munca lor este una previzibilă.

Funcţionează şcoala?

Dacă facem exerciţii, repetăm, primim note şi suntem recompensaţi ani în şir pentru rezolvarea fracţiilor matematice, ce şanse avem să le învăţăm? Şcoala îşi îndeplineşte cu mare succes misiunea de a-i învăţa pe elevi

să facă ceea ce stabilim noi că trebuie să înveţe. Funcţionează. Problema este că ceea ce îi învăţăm este greşit.

Iată ce îi învăţăm pe copii să facă (cu mai mult sau mai puţin succes):

Să se integreze să urmeze instrucţiunile să folosească două creioane să ia notiţe bine

Să se prezinte la şcoală în fiecare zi

Să tocească la teste şi să nu rateze termenele de predare

Să scrie frumos

Să folosească punctuaţia

Să cumpere lucrurile pe care le cumpără şi ceilalţi copii să nu pună întrebări să nu sfideze autoritatea

Să îndeplinească minimul impus, astfel încât să aibă timp să lucreze la altă materie

Să intre la facultate să aibă un CV bine făcut să nu dea greş

Să nu spună nimic care v-ar putea face de ruşine

Să fie acceptabili la sport sau poate să fie nişte atacanţi extrem de buni

Să participe la un mare număr de activităţi extracurriculare să ştie din toate câte puţin

Să încerce să nu-i facă pe ceilalţi copii să vorbească despre dumneavoastră

Odată ce au învăţat o temă, să meargă mai departe

Acum, întrebările-cheie:

Care dintre aceste caracteristici sunt elemente-cheie pentru a deveni indispensabil (a)?

Clădim oamenii de care societatea noastră are nevoie?

Nu profesorii foarte buni sunt problema. Aceştia se străduiesc să creeze oameni de neînlocuit. Problema este sistemul care pedepseşte artiştii, răsplătind, în schimb, birocraţii.

Iată ce spunea Woodrow Wilson despre educaţie: „Vrem să avem o clasă de oameni cu educaţie liberală şi o altă clasă, mult mai mare, necesară în orice societate, care

să se dispenseze de privilegiile educaţiei liberale, dedicându-se îndeplinirii unor sarcini manuale dificile şi specifice”.

După ce a recurs la ajutorul unor mercenari, cărora li s-au alăturat trenuri pline de spărgători de grevă, ba chiar şi Garda Naţională, cu scopul de a pune capăt în mod violent grevelor, Andrew Carnegie a hotărât că răspunsul la revoltele muncitoreşti era educaţia limitată. „Puteţi vedea că, peste tot unde apar manifestări naţionaliste, indiferent cât de mărunte, iese la suprafaţă acest adevărat panaceu al tuturor racilelor domeniului politic: educaţia, educaţia şi iar educaţia? 1

Modelul este simplu. Capitaliştii au nevoie de muncitori supuşi, productivi şi dispuşi să muncească pentru o remuneraţie mai mică decât valoarea pe care o creează productivitatea lor. Diferenţa dintre salarii şi ceea ce-i rămâne capitalistului constituie profitul.

Cele mai bune modalităţi de a mări profitul erau atât creşterea productivităţii, cât şi controlul total asupra supunerii muncitorilor din fabrică. Şi, conform viziunii lui Carnegie, cea mai bună modalitate de a reuşi acest lucru era construirea unui uriaş complex industrial-educational, conceput să-i înveţe pe muncitori doar atât cât era necesar pentru a-i determina să coopereze.

Nu este întâmplător că şcoala este ca o slujbă, la fel cum nu este întâmplător că există supraveghetori, reguli, teste şi un control al calităţii. Dacă te descurci bine, dobândeşti o nouă slujbă (trecând în următoarea clasă) şi continui să ai rezultate bune până în momentul în care obţii un loc de muncă adevărat. Dacă nu te descurci, nu te integrezi şi te răzvrăteşti, eşti scos din sistem.

„Sunt bun (a) la şcoală”.

Această afirmaţie este fundamental diferită de: „M-am descurcat bine la şcoală şi, prin urmare, voi face o treabă nemaipomenită în slujba dumneavoastră”. Lucrul esenţial pe care şcoala îl măsoară este dacă eşti bun (a) sau nu la învăţătură.

A fi bun (a) la învăţătură este o abilitate lăudabilă,

dacă intenţionaţi să mergeţi la şcoală toată viaţa. Pentru noi ceilalţi, a fi bun la şcoală seamănă într-un fel cu a fi bun la Frisbee. Este bine, dar nu este relevant, decât în cazul în care cariera dumneavoastră presupune facerea temelor, căutarea unor răspunsuri în manuale pe care supervizorii le cunosc deja, respectarea instrucţiunilor şi apoi, în împrejurări presante, regurgitarea datelor înmagazinate, fără a le fi procesat prea mult în prealabil. Sau, în cel de-al doilea caz, dacă slujba pe care o aveţi presupune să aruncaţi o bucată rotundă de plastic de 165 de grame cât mai departe.

Contribuţiile şcolii sunt adesea superficiale. Pe de altă parte, cele mai bune şcoli sunt nemaipomenit de pricepute în selectarea oamenilor cu atitudine şi talent. Admiterea la o asemenea şcoală şi absolvirea acesteia constituie momente de răscruce, care dovedesc ce fel de persoană ai fost *înainte* de a ajunge acolo. Numeroşi oameni de succes au devenit ceea ce sunt în ciuda studiilor aprofundate, nu datorită lor.

Ce ar trebui să se predea la şcoală

Doar *două lucruri*:

1. Rezolvarea unor probleme interesante
2. Caracterul de lider

Rezolvarea problemelor interesante

Cuvântul-cheie este „interesant”. A răspunde la întrebări precum: „În ce an a avut loc războiul din 1812?” este o abilitate inutilă într-o lume în care avem permanent acces la Wikipedia. Este mult mai util să fii capabil (a) să răspunzi la genul de întrebări la care o căutare pe Google nu vă va ajuta. Întrebări precum: „Ce trebuie să fac în continuare?”

Şcoala se aşteaptă ca cei mai buni elevi să stăpânească trigonometria în urma absolvirii. Aceştia vor fi angajaţi de oameni pentru a calcula lungimea ipotenuzei unui anumit triunghi dreptunghic. Ceea ce este o mare pierdere. Singurul motiv pentru a învăţa trigonometria este acela că momentan reprezintă o întrebare interesantă, una care merită rezolvată, însă, apoi trebuie să mergem

mai departe, căutând neîncetat probleme noi, una mai interesantă decât cealaltă. Ideea de a reproduce cunoştinţele ca un papagal, de a repeta necontenit vorbele altora este o pierdere totală de timp.

Caracterul de lider

Capacitatea de a conduce este o competenţă, nu un dar. Nu ne naştem cu ea, ci învăţăm cum să o facem. Iar şcolile pot preda leadership-ul la fel de uşor cum au găsit o soluţie pentru a preda supunerea. Şcolile ne pot învăţa să deprindem o inteligenţă socială, să fim deschişi la conexiuni, să înţelegem elementele care construiesc tribul. Deşi şcolile reprezintă pepiniere pentru lideri înnăscuţi, leadership-ul nu se predă în aceste instituţii. Iar, la ora actuală, leadership-ul este mult mai valoros decât conformismul.

În căutarea profesorilor excepţionali

Profesorii excepţionali sunt preţioşi. Profesorii slabi provoacă daune care durează întreaga viaţă.

Trebuie să ne reorganizăm şcolile, eliberând profesorii excepţionali de povara testelor, a rapoartelor şi a muncii stresante şi eliminând profesorii slabi. Ştiu că pare un vis utopic, însă lucrurile nu trebuie să fie aşa. Atunci când şcolile au fost organizate pentru a produce lucrători, profesorii slabi erau tocmai cei de care aveam nevoie. Astăzi, profesorii slabi sunt periculoşi.

Nu daţi vina pe profesori. Daţi vina pe sistemul corporatist, ce pregăteşte în continuare muncitori supuşi, care obţin un bun punctaj la teste.

Cum să deveniţi un „cui de osie”, fără de care nu se poate

Nu puteţi ajunge departe fără un cui de osie

Zuiul de osie este o piesă măruntă, pe care o puteţi cumpăra de la magazinul de articole de feronerie, în schimbul a 69 de cenţi. Nu este spectaculoasă, dar este esenţială. împiedică roata să se desprindă de căruţă şi ţine laolaltă o piesă sau alta a unui dispozitiv.

Toate organizaţiile de succes au cel puţin un „cui de osie”, un om de neînlocuit; unele au zeci sau chiar mii.

Acest om indispensabil este elementul esenţial, persoana care asigură integritatea unei anumite părţi a operaţiei. În absenţa „cuiului de osie”, lucrurile se destramă.

Există cineva într-o organizaţie care este absolut de neînlocuit? Probabil că nu. Dar cei mai importanţi oameni sunt dificil de substituit şi este foarte riscant să-i pierzi, fiind atât de valoroşi încât putem să spunem că sunt de nelipsit. Corporaţii întregi sunt construite în jurul unui om indispensabil sau mai probabil în jurul unei mâini de astfel de oameni, indivizi esenţiali, pe care merită să-i păstrezi.

1. Afacerea dumneavoastră are nevoie de mai mulţi oameni de neînlocuit. Este înspăimântător să te bazezi pe un anumit angajat, dar într-o economie postindustrială, nu ai de ales.

2. Sunteţi capabili să deveniţi o persoană de neînlocuit. Şi, dacă reuşiţi, veţi descoperi că merită efortul.

Cele mai la îndemână exemple de oameni de neînlocuit sunt ocupanţii funcţiilor de CEO şi antreprenorii, deoarece ei sunt cei mai mediatizaţi. Steve Jobs de la Apple, Jeff Bezos de la Amazon, Ben Zander de la Boston Philharmonic sau Ann Jackson de la flowerdust.net. Îi privim pe aceşti lideri şi spunem: „Bineînţeles că sunt de neînlocuit. Organizaţia nu ar fi la fel fără ei”.

Dar ce ziceţi de tipul acela grozav care vinde la standul de legume? îl ştiţi, este cel care vă determină să nu vă opriţi la supermarket (deşi acesta este mai ieftin şi mai convenabil). Dacă el ar pleca, totul s-ar duce de râpă şi nu aţi mai trece pe acolo. Toţi banii plătiţi pe chirie, întregul inventar şi toate investiţiile făcute nu au nicio valoare dacă el pleacă. Din punctul dumneavoastră de vedere, al clientului, este indispensabil.

Aţi cumpărat vreodată o maşină sau o casă, aţi apelat la servicii de consultanţă deoarece persoana cu care aţi colaborat a reuşit să stabilească o conexiune puternică cu dumneavoastră? Dacă da, atunci persoana respectivă a fost „cuiul de osie” al întregului proces. Dacă ar fi fost

înlocuită de un automat mai ieftin, standardizat, aţi fi cumpărat de la altcineva. Ceea ce o face să fie indispensabilă.

Cum vă simţiţi când intraţi într-un magazin Anthropologic, când scoateţi din ambalaj o bucată de ciocolată Lake Champlain sau când trimiteţi un colet folosind site-ul Fedex? Experienţa ar fi putut fi, pur şi simplu, una obişnuită, doar un alt exemplu de experienţă suficient de bună. Însă nu este aşa. Este magică. A fost creată de cineva căruia i-a păsat, care a adus o contribuţie şi care a făcut mai mult decât i s-a spus. Adică de o persoană de neînlocuit.

Anthropologic are un cumpărător, Keith Johnson, care petrece şase luni pe an călătorind în toată lumea, vizitând pieţe de vechituri şi talciocuri, în căutarea unor lucruri extraordinare. Poate că nu cu scopul de a vinde, ci de a înfrumuseţa magazinul. Nu este uşor să angajezi pe cineva precum Keith Johnson, motiv pentru care munca sa este foarte importantă pentru succesul companiei.

Dacă organizaţia dumneavoastră nu v-ar sta în cale şi dacă v-aţi face curaj, s-ar găsi o poziţie întocmai ca aceasta. Pentru toată lumea.

Crearea unei mişcări progresiste

Imaginaţi-vă o organizaţie care are un angajat ce poate vedea limpede adevărul, poate înţelege situaţia şi rezultatele potenţiale ale diverselor decizii. Iar acum imaginaţi-vă că această persoană este totodată capabilă să facă lucrurile să se întâmple.

De ce Dumnezeu v-ar trece prin cap să o concediaţi? Este de neconceput.

Toate organizaţiile, toate ONG-urile, toate entităţile politice şi toate corporaţiile caută cu disperare această persoană. Ea este liderul nostru, cea care lansează produsele pe piaţă, omul nostru de bază. Ea face ca lucrurile să evolueze.

Există şefi care s-ar putea simţi ameninţaţi de cineva capabil să creeze progres, însă acţionarii, patronii şi consiliul administrativ al oricărei organizaţii din lume îşi

doresc cu disperare să progreseze. Distincţia este subtilă; calmarea neliniştii şefului este primul pas în încercarea de a determina organizaţia să adopte schimbarea pe care o veţi face.

Nu contează dacă aveţi întotdeauna dreptate. Contează că sunteţi mereu în mişcare.

Oamenii de neînlocuit şi avantajele strategice

Aţi putea să faceţi treaba lui Richard Branson.

Cel puţin în cea mai mare parte a timpului.

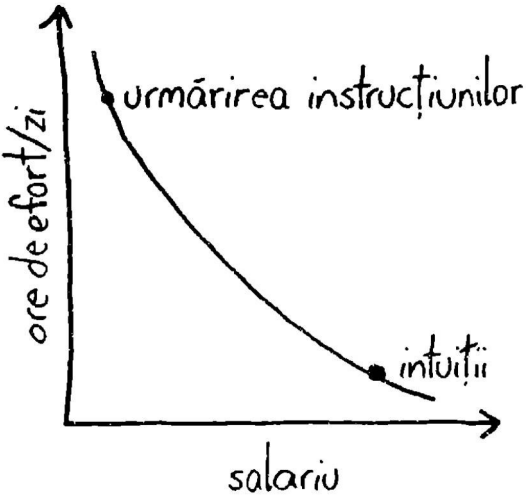
Am petrecut un anumit timp în compania lui Sir Richard şi vă asigur că aţi putea, cu siguranţă, îndeplini majoritatea sarcinilor sale, poate chiar mai bine decât el. Cu excepţia lucrurilor pe care le face cam cinci minute pe zi. În acele cinci minute, creează o valoare care se ridică la miliarde de dolari, la fiecare câţiva ani, şi nici dumneavoastră, nici eu nu am putea spune o rugăciune care să ne ajute să îndeplinim ceea ce face el. Adevărata slujbă a lui Branson este găsirea unor noi oportunităţi, luarea unor decizii care funcţionează şi înţelegerea conexiunii dintre publicul, brandul şi companiile sale.

Legea avantajului strategic al omului de neînlocuit: cu cât valoarea pe care o creezi la locul de muncă este mai mare, cu atât numărul minutelor de muncă pe care le dedici în mod real creării valorii respective este mai mic. Cu alte cuvine, în cea mai mare parte a timpului, nu sunteţi extraordinar (a). În majoritatea timpului faceţi lucruri pe care le-ar putea face şi oamenii obişnuiţi.

Un autor extraordinar, o femeie de afaceri, un senator sau un programator sunt strălucitori doar cu intermitenţe. În restul timpului, îndeplinesc o muncă pe care ar putea-o face aproape toţi oamenii cu pregătirea necesară. Este posibil să fie nevoie de foarte multă şlefuire, de îndeplinirea unor sarcini mărunte sau de cunoaşterea unui domeniu pentru ca geniul să-şi poată face simţită prezenţa, însă, din exterior, arta pare a fi creată într-un moment, nu în frânturi infinitezimale.

E şi mai dificil dacă aveţi o slujbă în care angajatorul nu se aşteaptă să creaţi prea multă valoare. În slujbele de

acest fel, este nevoie de îndeplinirea unei munci ingrate, grele şi



stăruitoare pentru a crea valoare. Mutarea unei grămezi de cărămizi dintr-un loc în altul este importantă, dar nimeni nu se aşteaptă să aveţi vreo contribuţie genială. Şeful crede că este, pur şi simplu, o corvoadă.

Desigur, cărămizile trebuie mutate. Înţelegeţi că nu trebuie să fiţi cel/cea care le mută, atâta timp cât există cineva mai ieftin şi mai uşor de înlocuit, pe care-l puteţi angaja să facă acest lucru. Şi dacă nu aveţi de ales şi chiar sunteţi nevoit (a) să mutaţi cărămizile, aveţi oportunitatea de a vă gândi bine cum să îndepliniţi până şi o sarcină banală ca aceasta, deoarece aproape orice treabă poate fi umanizată sau transformată.

E dificil să instruieşti oamenii să devină Mark Cuban, Richard Branson sau Madeleine Albright. Este uşor să pregăteşti oamenii să ducă la capăt corvezi, pentru că există un proces clar şi un manual. Este vorba, pur şi simplu, despre muncă.

— Magnat şi investitor american, proprietarul echipei de baschet Dallas Mavericks, care face parte din NBA (n.t.).

Probabil că nimeni nu vrea să se ocupe de astfel de treburi, însă nu este o mare problemă să găseşti oameni

care să le facă.

Pentru a inventa Twitter, Digg, i-80 o-GOT-JUNK sau Flatiron Partners este, totuşi, nevoie de o altfel de persoană, în 1996, Fred Wilson şi Jerry Colonna au fondat în New York o firmă care se ocupa de capitalul de investiţii. Flatiron a fost cea mai mare şi cea mai importantă firmă de investiţii on-line din New York şi timp de cinci ani au avut profituri semnificative şi au creat companii cum puţine alte fonduri din istorie au reuşit s-o facă. Post factum, este evident că era un moment propice şi că fondatorii au făcut o mişcare inteligentă exploatându-l. Însă, în acel moment şi-n acel loc, nu era deloc evident, nu era uşor şi, cu siguranţă, nu exista un manual. Ar fi putut-o face oricine, dar nu a făcut-o. Doar ei au reuşit.

Este nevoie de măiestrie. Astăzi economia noastră răsplăteşte artiştii mult mai mult decât orice altă economie care a existat de-a lungul istoriei.

Oamenii care spun că nu au nicio idee bună se vând ieftin. Nu au idei care să fie preţuite pentru că nu investesc în arta lor.

Oamenii care spun: „Aş putea şi eu picta un tablou ca acesta" nu înţeleg ideea. Priceperea necesară pictării tabloului, scrierii unui e-mail sau conceperii unei prezentări Power Point este partea uşoară a lucrurilor. Calităţile răsplătite sunt măiestria, spiritul pătrunzător şi curajul de a crea valoare.

Schimbarea masivă a avantajelor productivităţii într-un sistem rigid, mecanizat (o fabrică!), diferenţa dintre un angajat foarte bun şi unul excepţional este mică. Operatorul unei prese de perforat ar putea să facă între 20 şi 24 de piese pe oră. Cel mai bun operator din lume al unei prese de perforat are o productivitate cu aproximativ 20% mai mare decât un operator foarte bun.

Pe de altă parte, în lumea liberală a creării şi manipulării de idei, există diferenţe radicale între cei pur şi simplu buni şi cei cu adevărat excepţionali. Un designer de excepţie precum Jonathan Ive valorează de o sută de ori mai mult decât un designer bun. Prin ce câştigă Apple

valoare? Dacă muzica se aude la fel la toate MP3 playerele, de ce un iPod valorează mult mai mult decât un player obişnuit? Răspunsul este designui inovator pe care Ive l-a adus la Apple. De fapt, dacă ne gândim ia preţul aproximativ al acţiunilor şi profiturilor Apple, în raport cu cele ale companiilor care angajează designeri standard pentru a îndeplini o muncă obişnuită, nici măcar nu poate n vorba despre comparaţie.

Un vânzător excepţional poate fi de o mie de ori mai productiv decât unul mediocru. Primul este cel care reuşește să deschidă drumul către o întreagă regiune sau să încheie un contract cu companii dintr-un nou domeniu de activitate, în vreme ce ultimul nu face decât să parcurgă lista cu numere de telefon, efectuând o muncă pe cât se poate de mediocră.

Iată o veste uimitoare. Un programator foarte bun şi cu experienţă (care ar putea avea un salariu de 200.000 de dolari) este plătit cam la fel ca un programator excepţional, care creează o valoare ce se ridică la cinci milioane de dolari, pentru acelaşi salariu. Această diferenţă este suficientă pentru a construi pe baza ei profitul unei întregi companii. Faceţi acest lucru cu zece programatori şi veţi deveni bogat (a).

Prin urmare, a vă baza pe cei mediocri este prea costisitor. Această abordare presupune că organizaţia a renunţat la productivitatea ridicată, furnizată de performanţele excepţionale, în schimbul facilităţilor şi siguranţei oferite de parada nesfârşită a angajaţilor mediocri.

Plictiseala, suferinţa şi nesiguranţa mediocrităţii

Nu numai organizaţiile beneficiază de pe urma angajaţilor de neînlocuit, ci şi aceştia din urmă se bucură de avantaje în momentul în care devin indispensabili.

Găsirea siguranţei în mediocritate este un proces istovitor. Numărul de ore pe care-l puteţi munci este limitat, ca şi efortul pe care-l puteţi face. Nu este suficient să fii un dactilograf ceva mai bun sau un creator de coduri ceva mai rapid. Priveşti mereu în spate, încercând

neîncetat să fii mai puţin mediocru decât cel aflat alături de tine. Este epuizant.

E imposibil să-ţi îndeplineşti munca dacă suferi. Nesiguranţa care vă asediază clipă de clipă, caracteristică atât de multor slujbe, vă răpeşte încrederea de care aveţi nevoie pentru a îndeplini o muncă excepţională.

În plus, în cazul în care faceţi o muncă nemaipomenită, vă puteţi bucura de faptul că ştiţi care este valoarea eforturilor dumneavoastră. Fiecare zi vă aduce confirmarea visurilor şi nu mai trebuie să pretindeţi că sunteţi mediocri. Sunteţi liberi să vă aduceţi contribuţia.

Toate organizaţiile au nevoie de oameni de neînlocuit?

Vrem ca piloţii şi controlorii de trafic aerian să conceapă noi strategii pe durata zborului?

Vrem ca aceia care întorc hamburgerii la McDonald’s să ceară o mărire de salariu, pe motiv că talentele lor unice îi fac indispensabili?

Ar trebui ca toate interacţiunile cu Fiscul să constituie o improvizaţie liberă?

Probabil că nu.

Organizaţiile centralizate, care deţin monopolul, statice, figure, mari şi sensibile la costuri ar trebui să angajeze trântori, pentru cât mai puţini bani.

Producătorii bunurilor de larg consum, care deţin afaceri extrem de competitive, ar trebui să facă acelaşi lucru. Dacă produceţi anvelope pentru Hyundai şi filamente de becuri pen-u Sylvania, majoritatea oamenilor din compania dumneavoastră ar trebui să fie în primul rând necostisitori, în al doilea rând, de încredere şi, în al treilea, prezenţi.

Angajaţi trântori ieftini, al căror număr poate fi mărit, care pot fi înlocuiţi şi dispreţuiţi.

Nu am nicio problemă cu acest fapt ca strategie de afaceri. Însă nu cred că va conduce la dezvoltare sau la cultivarea unei loialităţi semnificative din partea clienţilor, în special în vremuri de schimbare.

Şi, mai important, dacă sunteţi în căutarea unei slujbe, nu înţeleg de ce aţi vrea să munciţi într-o companie de acest fel. Lăsaţi-i pe alţii să ocupe acest post. Meritaţi mai mult.

Cunoştinţele temeinice nu sunt suficiente

Wikipedia şi cunoştinţele împărtăşite pe internet fac ca erudiţia într-un anumit domeniu, luată în sine, să valoreze semnificativ mai puţin decât în trecut. Astăzi, dacă nu ai altceva de oferit, în afară de faptul că ştii o mulţime de informaţii care pot fi găsite în cărţile de specialitate, pierzi, deoarece internetul ştie mai multe decât tine.

Cunoştinţele temeinice, în combinaţie cu o judecată sănătoasă, valorează extrem de mult. Cunoştinţele aprofundate, dublate de abilităţi de diagnosticare sau de o intuiţie nuanţată sunt, de asemenea, valoroase. Cu toate acestea, dacă am nevoie doar de cunoaştere, o voi găsi mai rapid şi mai ieftin, apelând la un expert on-line. Dacă am nevoie de o scrisoare nemaipomenită, pe care s-o folosesc într-un direct mail, este mult mai ieftin şi mai rapid să angajez pe cineva extrem de priceput, care se ocupă direct de scrierea e-mailurilor, decât să angajez pe cineva cu normă întreagă pentru a-mi scrie unica scrisoare de care am nevoie lunar, nu-i aşa?

Luate în sine, cunoştinţele temeinice sunt rareori suficiente pentru a transforma pe cineva într-o persoană de neînlocuit.

Există trei situaţii în care o organizaţie va răsplăti şi va adopta pe cineva care deţine cunoştinţe aprofundate, ieşite din comun:

Î. Atunci când cunoştinţele sunt necesare pe neanunţate, iar introducerea unei surse externe este prea riscantă sau de durată.

2. Atunci când cunoştinţele sunt necesare în mod regulat, iar costurile introducerii unei surse externe sunt prea mari.

3. Atunci când cunoştinţele profunde sunt implicate şi în luarea deciziilor, iar credibilitatea internă şi

cunoaşterea organizaţional merg mână în mână cu aflarea răspunsului corect.

Este uşor ca o sursă externă să fie percepută, după cum s-a exprimat artistul Julian Schnabel, ca un „turist”. Este posibil ca turistul să aibă o abilitate tehnică apreciabilă, însă, dacă nu cunoaşte teritoriul – teritoriul dumneavoastră – abilitatea este inutilă.

Pe de altă parte, după cum am văzut observând evoluţia divergentă a lui Rick Wagoner, insiderul ce deţinea cunoştinţe despre domeniul în care activa şi care a falimentat General

Motors, respectiv a lui Alan Mulally, outsiderul ce nu avea decât o viziune clară, abilităţi de leadership şi o ţinută adecvată, care a salvat Ford, cunoştinţele profunde, luate în sine, sunt suficiente pentru a-ţi provoca mari necazuri.

Cu câţiva ani înainte de prăbuşirea oraşului Detroit, Bill Ford ştia că firma sa era în pericol, aşa că a plecat în căutarea unui nou CEO.

Cea mai mare grijă a sa? „Ford este un loc în care oamenii aşteaptă ca liderul să le spună ce să facă”.

Poate că cea mai mare schimbare pe care a făcut-o Alan Mulally, după ce a plecat de la Boeing, a fost modificarea acestei situaţii. În loc să angajeze pe cineva care deţinea cunoştinţe aprofundate într-un domeniu, care ştia exact ce să facă, Bill Ford a angajat un om capabil să instruiască oamenii să trăiască fără a fi ghidaţi.

Rick Wagoner şi-a pierdut slujba de la GM pentru că le-a spus tuturor ce să facă (şi s-a înşelat). Este mult mai bine să construieşti o echipă capabilă să identifice soluţii.

Cel mai bun motiv de a fi expert în domeniul dumneavoastră

Competenţa vă oferă suficientă perspicacitate pentru a reinventa ceea ce toţi ceilalţi consideră a fi adevărul.

Desigur, este posibil să subminaţi în mod arbitrar convenţiile domeniului dumneavoastră, iar dacă sunteţi norocoşi, să faceţi o descoperire. Cu toate acestea, este mult mai probabil să concepeţi un site extraordinar, să

regizaţi un film de impact sau să conduceţi dezvoltarea unui proiect inovator, dacă înţelegeţi statu-quo-ul mai bine decât oricine altcineva.

Norocul începătorului nu mai este de mult valabil.

Efortul emoţional şi crearea hărţilor

„Efortul emoţional” este o sintagmă utilizată pentru întâia oară cu 40 de ani în urmă de către sociologul Arlie Hochschild, în cartea sa, *The Managed Heart*. Sintagma defineşte „controlul sentimentului cu scopul de a crea o expresie facială şi corporală, care poate fi observată din afară”. Cu alte cuvinte, muncim cu sentimentele, nu cu trupul.

Munca emoţională este efortul solicitant, exercitat în realizarea operelor artistice, producerea generozităţii şi expunerea creativităţii. A lucra în absenţa unei hărţi necesită atât viziune, cât şi dorinţa de a face ceva în legătură cu ceea ce vezi. Suntem plătiţi pentru a depune o muncă emoţională, unul dintre cele mai dificile tipuri de efort emoţional fiind contemplarea prăpastiei care se naşte atunci când avem de făcut o alegere şi adoptarea unei căi sau a alteia.

Slujba dumneavoastră este o platformă

Sunteţi plătit (a) să mergeţi la muncă şi să creaţi ceva valoros. Însă slujba dumneavoastră este, totodată, o platformă destinată generozităţii, exprimării şi artei.

Toate interacţiunile pe care le aveţi cu un coleg sau un client constituie o oportunitate de a exersa arta relaţionării. Fiecare produs pe care îl realizaţi reprezintă o ocazie de a concepe ceva care nu a mai fost gândit până atunci, de a crea o interacţiune unică.

Vreme îndelungată, puţini oameni erau concediaţi pentru că refuzau să înţeleagă paragraful anterior. Totuşi, acum, nu mai avem de ales. Este singurul motiv pentru care sunteţi plătit (a) să mergeţi la muncă astăzi.

Gradele libertăţii

Acesta este un aspect important.

Unul dintre lucrurile cele mai uşoare legate de călătoria cu trenul este faptul că nu avem multe opţiuni.

Şinele au o traiectorie prestabilită. Desigur, uneori există noduri feroviare şi diverse rute, dar, în general, avem doar două opţiuni – de a merge sau nu.

Călătoria cu maşina este ceva mai complicată. În acest caz, vem de ales literalmente între milioane de destinaţii.

Organizaţiile sunt mult mai complexe. Există, în esenţă, un număr infinit de alegeri şi nesfârşite grade de libertate. Marketingul dumneavoastră poate fi gratuit sau costisitor, on-line sau off-line, amuzant sau trist. Poate fi autentic, emoţional, plictisitor sau banal. De fapt, toate campaniile de marketing care s-au făcut vreodată au fost diferite de cele de dinaintea lor, oricât de puţin.

Numărul aceloraşi alegeri este şi mai mare atunci când examinăm microdeciziile pe care trebuie să le luăm în fiecare zi. Să merg la şedinţă sau nu? Să dau mâna sau să încep, pur şi simplu? Să comand mâncăruri alese pentru oaspeţi sau să mergem la o plimbare împreună, dacă tot este vreme frumoasă…

Confruntaţi cu o mare infinită de opţiuni, este firesc să activăm un scut de apărare, să cerem o hartă, să implorăm să ni se dea instrucţiuni sau, în cazul în care nu le primim, să facem exact ce am făcut ultima oară, chiar dacă nu a funcţionat.

Persoanele de neînlocuit sunt capabile să facă faţă lipsei de structură şi să găsească o nouă cale, una viabilă.

Marissa Mayer

Ce poate face ea şi dumneavoastră nu puteţi?

Marissa a creat o valoare care se ridică la miliarde de dolari de când lucrează pentru compania Google. Cu toate acestea, ea nu este mintea-cheie a departamentului de programare şi nici nu este responsabilă de gestionarea finanţelor sau a relaţiilor cu publicul.

Marissa este de neînlocuit. Ea aplică judecata artistică în combinaţie cu munca emoţională. Ea este cea care face ca interfeţele să funcţioneze (interfaţa de utilizator şi interfaţa dintre ingineri şi restul lumii) şi conduce oamenii ce duc lucrurile la bun sfârşit.

Google funcţionează datorită modului în care site-ul îţi preia solicitarea şi-ţi oferă rezultatele, dând dovadă de disciplină şi claritate a viziunii, ceea ce face ca oamenii să-l prefere chiar şi atunci când rezultatele cercetării nu sunt superioare celor furnizate de Yahoo sau Microsoft. Interfaţa de utilizator a companiei Google, atât de îndrăgită acum, este în realitate mult mai valoroasă decât tehnologia de căutare. Marissa este cea care a pledat pentru alegerea unei pagini de start definită de simplitate, forţând Google să-i adopte iniţiativa. Ea ţine socoteala cuvintelor de pe această pagină şi se luptă să le păstreze în număr cât mai mic.

Google funcţionează totodată deoarece interfaţa dintre programatori, dorinţele şi nevoile publicului este atât de strânsă. Cineva de la Google a găsit soluţia de a ajuta compania să ne rezolve problemele (despre a căror existenţă nici măcar nu ştiam). Marissa este, adesea, în postura de a fi această interfaţă.

Nu a primit niciuna dintre aceste sarcini. Pur şi simplu, le-a îndeplinit.

Dacă am putea strânge laolaltă îndatoririle Marissei, nunându-le într-un manual, nu ar mai fi nevoie de ea. Însă, chiar dacă am reuşi să le notăm, nu am putea reda cu precizie realitatea. Aceasta este cheia. Ea rezolvă problemele ce nu au rost prevăzute, vede lucrurile pe care ceilalţi nu le-au perceput şi pune în legătură oamenii care trebuie să fie conectaţi.

Acordaţi-vă o notă de trecere

Lucrarea de nota io este banală.

Dacă predaţi o lucrare perfectă din punct de vedere gramatical, dar care este lipsită de implicare emoţională, veţi primi cu siguranţă nota io de la un profesor obişnuit. Aceasta din cauză că profesorul respectiv a fost instruit să vă noteze în funcţie de abilitatea de a vă integra. Acesta verifică dacă aţi scris şi aţi utilizat corect cuvântul „ubicuu”. Nu are importanţă dacă nuvela dumneavoastră l-a făcut să plângă sau nu. Iată cum îngrădeşte (în loc să le cultive) şcoala spiritul pătrunzător şi creativitatea.

Roz şi Ben Zander, care sunt eroii mei, au scris o carte incredibilă, numită *The Art of Possibility*. Într-unul dintre cele mai pregnante eseuri din carte se descrie cum a schimbat Ben vieţile studenţilor săi de la muzică, ce erau extrem de stresaţi, provocându-i să „îşi acorde nota io”. Voia să demonstreze faptul că a anunţa în prealabil că te vei descurca nemaipomenit – asumându-ţi efortul şi vizualizând rezultatele – este o abordare mult mai productivă decât să te lupţi să reuşeşti.

Vreau să duc această idee mai departe.

Eu zic că ar trebui să vă acordaţi o notă de trecere (dacă nu cumva sunteţi într-atât de norocos încât să fiţi studentul lui Ben). Înainte de a începe, presupuneţi că veţi crea ceva ce nu va fi pe placul profesorului, şefului sau vreunui alt critic care caută nod în papură. Desigur, aceştia nu vor agrea ce aţi făcut din motive neîntemeiate. Nu puteţi să abandonaţi tehnica pur şi simplu pentru că nu sunteţi bun la asta sau nu sunteţi dispus să faceţi efortul necesar. Însă dacă motivul pentru care veţi primi o notă de trecere este faptul că subminaţi structura, aşteptările şi statu-quo-ul, atunci DA! Acordaţi-vă o notă de trecere.

Una binemeritată.

Cui încercaţi să-i faceţi pe plac?

Dacă aşteptaţi feedback din partea criticilor, birocraţilor, portarilor, conţopiştilor şi a şefilor care fac lucrurile ca la carte, mai trebuie să fiţi surprins (a) că sfârşiţi prin a face ceea ce le este pe plac?

Atitudinea lor vă spune că există o coadă, la care aşteaptă slujbaşi neînsemnaţi, exact ca dumneavoastră, şi că aţi face mai bine să vă conformaţi, să plecaţi capul şi să faceţi ce vi se spune, altfel vor trece la următoarea persoană care aşteaptă să-i vină rândul.

În absenţa consimţământului dumneavoastră, cei de mai sus nu se pot agăţa de statu-quo-ul existent, nu vă pot face să suferiţi şi nu pot păstra puterea. Depinde de dumneavoastră. Vă puteţi petrece timpul pe scenă, încercând să-l mulţumiţi pe cel aflat în spatele sălii, care vă întrerupe mereu, sau vă puteţi dedica publicului care a

venit să audă ce aveţi de spus.

Omul care rezolvă problemele

Restaurantul dumneavoastră are patru chelneri şi vremurile grele vă obligă să-l concediaţi pe unul dintre ei.

Trei dintre chelneri muncesc mult. Celălalt este bun, fiind totodată un maestru al rezolvării problemelor. Poate calma un client furios, poate păcăli sistemul computerizat greoi şi poate îmbuna bucătarul când se întâmplă ca acesta să fi băut prea mult.

Aveţi idee care dintre chelneri are slujba cea mai sigură?

Rezolvarea problemelor nu este niciodată pomenită în fişa postului deoarece, dacă am putea numi paşii necesari soluţionării problemelor, acestea nu ar mai exista, nu-i aşa? Rezolvarea problemelor este o artă, reprezentând un dar pe care cel ce găseşte soluţii i-l face persoanei aflate la ananghie. Omul care rezolvă problemele intervine atunci când toţi ceilalţi s-au dat bătuţi, se plasează în bătaia puştii, oferindu-şi energia şi punându-şi curajul în slujba cauzei.

Legea lui Krulak: oameni de neînlocuit, fie că vrem sau nu

Jeff Sexton arată că, în urmă cu zece ani, generalul Charles Krulak susţinea faptul că într-o epocă a camerelor de luat vederi aflate mereu în funcţiune, a telefoanelor mobile şi a reţelelor sociale, caporalul mărunt de pe câmpul de luptă va avea avantaje mult mai mari şi un impact mult mai semnificativ decât până acum. El scria: „În multe cazuri, soldatul de la Marină va fi cel mai vizibil simbol al politicii americane externe, având puterea de a influenţa potenţial nu numai situaţia tactică imediată, ci şi nivelurile operaţionale şi strategice”.

Legea lui Krulak este simplă: cu cât eşti mai aproape de linia de luptă, cu atât ai mai multă putere asupra brandului.

Un slujbaş oarecare, care primeşte salariul minim, fiind doar o rotiţă în maşinărie, poate nenoroci un întreg brand sau, cel puţin, poate compromite pentru totdeauna

valoarea unui client. Cei doi puşti de la Domino care au făcut senzaţie pe YouTube, manifestându-şi cruzimea faţă de pizza (şi clienţi) au făcut mai mult rău brandului Domino decât ar fi putut face un vicepreşedinte.

Dacă credeţi că soluţia este să introduceţi mai multe reguli şi mai puţină umanitate, mă tem că veţi fi dezamăgit (a) de rezultate. Organizaţiile ce pot conferi umanitate şi flexibilitate interacţiunilor pe care le stabilesc cu alte fiinţe umane vor avea de câştigat.

De ce a început să ne pese

Desigur, decenii în şir, companiile au mecanizat producţia, astfel că oportunitatea de a face o carieră dacă urmezi instrucţiunile şi ridici obiecte grele a devenit din ce în ce mai limitată. Bineînţeles, nu v-a păsat prea mult de acest aspect, dar numărul slujbelor bune, destinate lucrătorilor manuali, este într-o continuă scădere de ani buni. Noi suntem cei care au eliminat operatorii de utilaje, vopsitorii şi alte categorii de muncitori, cu scopul de a reduce costurile.

Cuvântul-cheie este „noi”. Slujbele care au fost eliminate aparţineau unei clase de oameni uşor de ignorat. Am recurs la raţionalizare deoarece nu eram afectaţi. Era eficient să eliminăm slujbele manuale; acest fapt ne-a făcut să fim competitivi; să progresăm.

Acum, datorită revoluţiei informaţionale şi legii Turcului Mecanic, slujbele care dispar ne aparţin nouă, nu altor oameni.

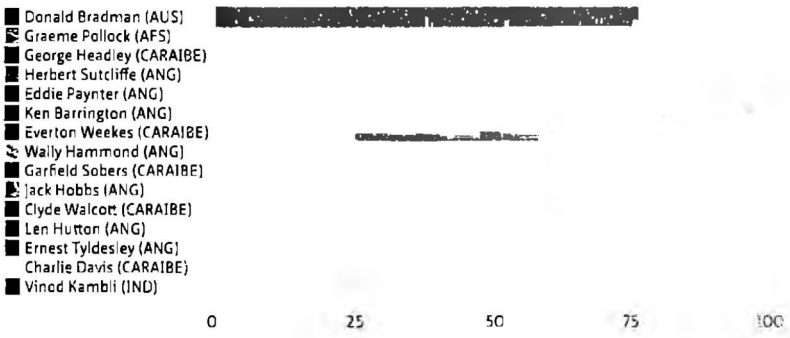
Subit, ne pasă foarte mult de slujbele care au dispărut, probabil pentru totdeauna. Ne deranjează fiindcă locurile de muncă ale oamenilor care urmau aceleaşi reguli ca şi noi sunt acum în pericol.

Propria dumneavoastră ligă

Donald Bradman a fost un jucător australian de cricket. Era, totodată, cel mai bun atlet din toate timpurile. Conform evaluărilor statistice existente, dovedea că era cel mai bun în ceea ce făcea. Era mult mai bun la cricket decât Michael Jordan la baschet sau Jack Nicklaus la golf.

E dificil să fii la fel de bun ca Donald Bradman. De

fapt, este imposibil. Iată graficul mediei loviturilor lui Bradman, în comparaţie cu alţi lideri din toate timpurile ai acestui sport.



Toţi ceilalţi sunt grupaţi în apropierea indicelui 60. Bradman alcătuia o ligă proprie, fiind cât se poate de departe de ceilalţi. Provocarea de a deveni o persoană de neînlocuit, doar pe baza unei abilităţi, a predilecţiei pentru un anumit meşteşug, pe baza unei sarcini sau a practicării unui sport constă în faptul că piaţa poate găsi surprinzător de uşor alţi oameni cu o abilitate similară. O mulţime de oameni pot cânta la flaut, pot face curăţenie într-o casă sau programare în Python la fel de bine ca dumneavoastră. Dacă nu puteţi face altceva decât să îndepliniţi o anumită sarcină şi nu vă detaşaţi de toţi ceilalţi în ceea ce priveşte realizarea acesteia, nu sunteţi indispensabili.

Statisticile sunt periculoase, fiindcă ilustrează cu o claritate uimitoare că nu suntem decât cu puţin mai buni decât altcineva. Sau poate deloc.

Dacă vă angajaţi să învingeţi competiţia pe baza unui element uşor cuantificabil trebuie să fiţi hotărât (a) şi dispus (a) să exersaţi, având convingerea că puteţi fi mai bun (a) decât au fost Len Hutton sau Jack Hobbs la cricket. Nu doar ceva mai buni, ci la fel de buni ca Don Bradman.

Însă nu aveţi cum.

Pe de altă parte…

Dacă aveţi la fel de mult farmec ca Julia Roberts, dacă sunteţi la fel de direcţi ca Marlon Brando sau la fel de provocatori ca Danny Boyle, vă va fi mult mai uşor decât să

jucaţi cricket mai bine decât cei mai buni sportivi din istorie.

Munca emoţională ne stă tuturor la dispoziţie, însă rareori este exploatată ca avantaj competitiv. Ne petrecem timpul şi ne consumăm energia încercând să ne perfecţionăm măiestria, dar nu ne concentrăm asupra abilităţilor şi interacţiunilor care ne vor permite să ieşim în evidenţă, devenind indispensabili pentru organizaţia noastră.

Iniţial, efortul emoţional era perceput drept un lucru negativ, care provoca epuizarea psihică a stewardeselor studiate de

Hochschild pentru cartea sa. Greşeala analizei autoarei a constat în faptul că nu a luat în considerare alternativa. Alternativa este munca într-o mină de cărbuni. Sau munca în atelierele unde se lucrează pe brânci. O numim muncă pentru că este dificilă, iar pentru cei mai mulţi dintre noi efortul emoţional este cel mai potrivit. O fi epuizant, însă este valoros.

(Raportul lui Colbert)

De ce atât de multe mărfuri de lux, create manual, provin din Franţa?

Nu este un lucru întâmplător. Este rezultatul muncii unui singur om, Jean-Baptiste Colbert. A trăit în secolul al XVII-lea, fiind unul dintre demnitarii regelui Louis al XIV-lea, şi a conceput un plan menit să contracareze succesul imperialist ai ţărilor cu care se învecina Franţa. Anglia, Portugalia, Spania şi alte ţări colonizau lumea, iar Franţa rămânea în urmă.

Prin urmare, Colbert a organizat, reglementat şi promovat industria mărfurilor de lux. A înţeles ce îşi doreau consumatorii avuţi din întreaga lume şi a ajutat companiile franceze să răspundă acestei nevoi. Celelalte ţări procurau materiile prime, pe care francezii le rafinau, le transformau într-un brand, iar apoi îl vindeau vânzătorilor iniţiali, sub formă de mărfuri costisitoare.

Unul dintre elementele esenţiale ale acestei abordări era munca artizanilor indispensabili. Louis Vuitton îşi făcea

cuferele de mână, într-un mic atelier aflat în spatele casei sale, situate în afara Parisului. Hermes însărcina un meşteşugar să lucreze la o şa, indiferent de cât timp era nevoie pentru producerea acesteia. Faimoşii podgoreni din Champagne se bazau pe profesionişti instruiri – oameni care lucraseră întreaga viaţă cu vinurile – pentru a crea o băutură ce avea să călătorească în întreaga lume.

În acelaşi moment în care Franţa adopta produsele de lux făcute manual, Marea Britanie se lăsa cucerită de anonima fabrică. Erau introduse războaiele de ţesut, care puteau transforma bumbacul printr-un efort uman minim şi apăreau fabricile de ceramică, ce produceau farfurii ieftine.

„Fabricat în Franţa" ajunsese să însemne ceva (şi încă înseamnă, deşi au trecut trei sute de ani de atunci) datorită cuvântului „fabricat". Mecanizarea şi ieftinirea procesului le-ar fi permis altora să-i copieze pe francezi. Însă faptul că elementul-cheie era cel uman îngreuna procedura, făcând ca lucrurile realizate în Franţa să fie rare, iar raritatea creează valoare.

Neînfricaţi, necugetaţi şi ineficienţi

Organizaţiile caută oameni neînfricaţi, însă se străduiesc să se ferească de cei necugetaţi. Care este diferenţa?

Neînfricat nu înseamnă literalmente „fără frică". În realitate, înseamnă „care nu se teme de lucruri de care nu ar trebui să-ţi fie frică". A fi neînfricat înseamnă să susţineţi o prezentare în faţa unui client important fără a sta treaz cu o noapte înainte. Înseamnă să fiţi dispus (a) să vă asumaţi riscuri intelectuale şi să vă clădiţi o nouă cale. Teama are ca obiect o ameninţare imaginară, astfel că, evitând-o, reuşiţi să realizaţi ceea ce doriţi.

Pe de altă parte, necugetat înseamnă să te năpusteşti spre locuri în care numai un nebun ar merge. Nesăbuinţa conduce la probleme imense, pe care, de obicei, trebuie să le rezolve şeful. Această trăsătură ne-a condus la criza ipotecilor şi a lichidităţilor. Nu mai este la modă să fii necugetat.

Ineficient? Acesta este cel mai rău dintre toate. Ineficienţa, indiferenţa şi lenea sunt cele mai grave.

Ce facem cu teama?

Atunci când oamenii au construit căile ferate sau când Mary Decker stabilea recorduri la o milă sau zece mii de metri, era clar că secretul succesului era învingerea epuizării. Nu te lăsai biruit de oboseală. Dacă renunţai, pierdeai (slujba sau cursa). Nimeni nu întreba: „Ce ne facem cu oboseala?”*, deşi este o întrebare legitimă. Ce se întâmpla cu epuizarea? Era acolo, dar unii oameni înţelegeau că a trece peste ea era cel mai important factor al reuşitei.

Dacă urmăriţi să deveniţi indispensabil (a), merită să vă puneţi o întrebare similară: „Ce facem cu teama? Diferenţa dintre o persoană de neînlocuit şi una obişnuită este răspunsul la această întrebare. Cei mai mulţi dintre noi resimt teama şi reacţionează în consecinţă. Încetăm să facem lucrul care ne provoca frică. Astfel, teama dispare.

Oamenii de neînlocuit simt teama, o conştientizează, apoi acţionează. Nu vă pot spune cum s-o faceţi; cred că răspunsul este diferit de la o persoană la alta. Ce vă pot spune este că, în economia de astăzi, a face acest lucru este o condiţie esenţială a succesului.

Problema perfecţiunii (sau a apropierii de aceasta)

Asimptotele sunt destul de plictisitoare. O asimptotă este o linie care se apropie din ce în ce mai mult de perfecţiune, însă nu o atinge niciodată cu adevărat.

Dacă produceţi dispozitive şi unul din zece este defect, îmbunătăţirea calităţii are o valoare imensă, atât pentru dumneavoastră, cât şi pentru clienţi.

Acum, dacă doar unul din o sută este defect, putem vorbi despre o creştere a calităţii, însă aceasta nu este uimitoare.

Când ajungeţi la un singur dispozitiv defect dintr-o mie, se poate spune că este o performanţă, însă cu siguranţă nu este perfect.

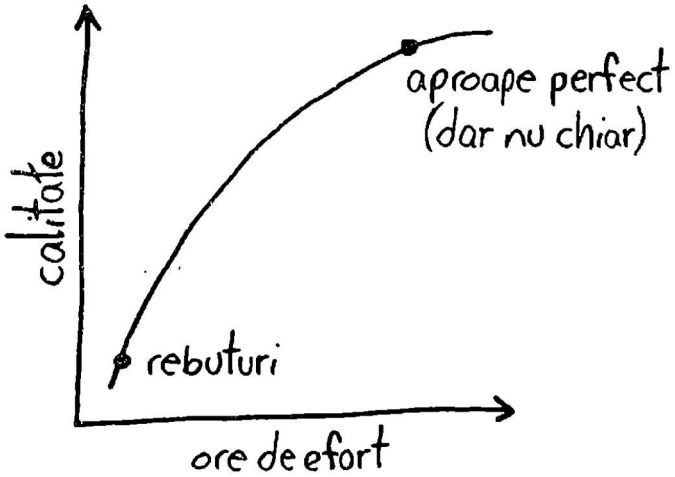
O îmbunătăţire a ratei deficienţelor de unu la zece mii constituie o reuşită în cazul majorităţii lucrurilor, mai

puţin al stimulatoarelor cardiace.

Iar o îmbunătăţire a calităţii de unu la o sută de mii este incredibil de greu de atins şi vă va aduce o mărire de salariu.

Cu toate acestea, o îmbunătăţire de unu la un milion este foarte aproape de perfecţiune, dar probabil nu veţi produce niciodată un milion de unităţi, aşa că nimeni nu va observa.

Schema asimptotei arată astfel:



Pe măsură ce vă apropiaţi de perfecţiune, este tot mai greu să progresaţi, iar piaţa valorizează progresele ceva mai puţin. Dacă vă îmbunătăţiţi procentajul la aruncarea liberă de la 98 la 99%, veţi ocupa un loc mai bun în cartea recordurilor, însă nu vă va ajuta să câştigaţi mai multe medalii, iar cucerirea ultimului procent durează aproape la fel de mult ca parcursul necesar atingerii primelor 98 de procente.

Zece procente din aplicaţiile la Harvard aparţin unor oameni care au obţinut un punctaj maxim la testele SAT”. Cam acelaşi procent aparţine celor care au absolvit liceul ca şefi de promoţie. Desigur, este imposibil să te clasezi mai bine decât cel care a ieşit primul sau să obţii mai mult decât punctajul maxim, însă, cu toate acestea, peste o mie dintre aplicanţii din fiecare grup sunt respinşi în fiecare

an. Se pare că perfecţiunea nu este suficientă.

Interacţiunile personale nu au asimptote. Soluţiile inovatoare la probleme nu se învechesc. Căutaţi realizări care nu sunt limitate.

Întrerupeţi spectacolul cu aplauze!

Dacă petreci două ore urmărind *Guys and Dolls*", timpul stă în loc.

Nathan Detroit intră pe scenă în haina sa galbenă, strigă la Nicely Nicely Johnson, iar acesta din urmă împreună cu întreaga distribuţie încep să cânte: „Stai jos, stai jos, stai jos, stai jos, stai jos că se clatină barca!"

Adrenalina începe să curgă. Publicul înnebuneşte.

— Test standardizat, utilizat la admiterea în colegiile americane (n.t.). ** *Music halide* mare succes, jucat pe Broadway (n.t.).

În acel moment, arta triumfă asupra tuturor lucrurilor. Piesa şi-a urmat cursul şi deodată cântecele, luminile şi dansul – toate se intensifică (ajungând la paroxism). Publicul se trezeşte, se înclină şi ovaţionează.

Gândiţi-vă că un pilot ce trece printre scaune poate schimba întreaga după-amiază a unui copil care nu are stare deloc în timpul zborului. Sau că un medic care îi acordă un minut în plus unui pacient, oprindu-se şi manifestându-şi grija, poate schimba relaţia cu acesta.

Opusul statutului de rotiţă a unei maşinării este capacitatea de a face ca spectacolul să fie întrerupt de aplauze oricând doriţi. De ce aţi avea nevoie pentru a putea face acest lucru?

Căutarea perfecţiunii

Câţi dintre colegii dumneavoastră îşi petrec întreaga zi căutând perfecţiunea?

Sau, mai exact, îşi petrec întreaga zi încercând să evite să greşească? Sunt două lucruri foarte diferite. Oamenii caută adesea evitarea deficienţelor. Îndeplinirea specificaţiilor. Prevenirea reproşurilor.

Am fost instruiţi încă din clasa întâi să evităm greşelile. La urma urmelor, scopul oricărui test este acela de a obţine punctajul maxim. De a nu face nicio greşeală.

Nu comiţi nicio eroare şi iei nota io, corect?

Citiţi CV-ul cuiva şi descoperiţi 20 de ani de fapte extraordinare şi o greşeală de tehnoredactare. Ce veţi menţiona mai întâi?

Suntem în căutarea perfecţiunii atunci când angajăm, când conducem, când evaluăm şi când răsplătim.

Atunci de ce ne mai mirăm că oamenii îşi petrec preţiosul timp alocat muncii, centrate pe sine şi canalizate spre un anumit scop, încercând să atingă perfecţiunea?

Problema este simplă: arta nu este niciodată lipsită de defecte. Lucrurile remarcabile nu se ridică niciodată la înălţimea specificaţiilor, pentru că astfel ar deveni standardizate şi nu ar mai merita să se vorbească despre ele.

Contururile nefinisate şi perfecţiunea

Bob Dylan ştie câte ceva despre cum este să fii indispensabil, ce înseamnă să fii artist şi să trăieşti pe muchie de cuţit:

Daltrey, Townsend, McCartney, Beach Boys, Elton, Billy Joel. Toţi au scos albume perfecte, aşa că trebuie să le interpreteze ireproşabil… exact aşa cum şi le amintesc oamenii. Numeroase albume au fost departe de perfecţiune. Aşa că nu există niciun motiv pentru a le duplica. În fine, nu sunt un artist consacrat.

…Cred că majoritatea influenţelor, mele ar putea fi considerate excentrice. Mass-media nu era prea răspândită pe atunci, aşa că eram atras de trupele ambujante, aflate în trecere printr-un loc sau altul. De artiştii de circ sau carnaval – cei care interpretau muzică bluegrass, cowboy-ul negru cu acoperitoare de picioare, care făcea trucuri cu lasoul. Miss Europa, Quasimodo, Doamna cu Barbă, omul jumătate bărbat, jumătate femeie, diformii şi încovoiaţii, Piticul Atlas, înghiţitorii de flăcări, dascălii şi predicatorii, cântăreţii de blues. Mi-aduc aminte de toţi de parcă ar fi fost ieri.

Cu unii dintre aceşti oameni m-am împrietenit. Am învăţat ce înseamnă demnitatea de la ei. Şi ce înseamnă libertatea. Am învăţat despre drepturile civile şi drepturile

omului. Cum să rămâi tu însuţi.

Cei mai mulţi dintre spectatori erau interesaţi de atracţiile mobile, cum ar fi caruselul şi plimbarea într-un *montagne russe*. Pentru mine acestea erau un coşmar. Îmi provocau ameţeli şi mi se păreau extrem de artificiale…

Apoi intervievatorul i-a reamintit lui Dylan: „Dar aţi vândut peste o sută de milioane de albume11.

Răspunsul lui Dylan atinge miezul semnificaţiei condiţiei de artist: „Da, ştiu. Este un mister şi pentru mine11.

Dorinţa de a evita să cazi în capcana ocolirii defectelor nu este uşor de insuflat celor care au fost instruiţi încă din clasa întâi în spiritul viziunii centrate pe căutarea perfecţiunii (adică cei mai mulţi dintre noi). Însă artiştii îmbrăţişează mai degrabă misterul geniului. Înţeleg că, din când în când, se întâmplă să fim nevoiţi să ne confruntăm cu vinovăţia şi că nu există o hartă, niciun plan amănunţit şi nicio modalitate de a o evita.

Dacă nu ar fi vorba despre mister, ar fi uşor. Dacă ar fi uşor, nu ar valora cine ştie ce.

Problema bowlingului

Bowlingul este un sport asimptotic. Punctajul maxim este trei sute, atât. Mai mult nu se poate.

Acest fapt seamănă cu abordarea Şase Sigma din domeniul managementului calităţii. Procedura Şase Sigma se referă la căutarea progresului continuu, conducând, în ultimă instanţă, la 3, 4 defecte la un milion de unităţi. Problema este că, odată ce ai apucat pe această cale, nu mai poţi face progrese uimitoare sau aduce inovaţii remarcabile. Fie reuşeşti maximul, fie nu.

Organizaţiile care au un succes ieşit din comun reuşesc întotdeauna pe pieţele unde nu există asimptote sau, dacă există, acestea pot fi distruse. Dacă aţi putea găsi o modalitate de a ajunge la 320 de puncte, ar fi într-adevăr uimitor. Până când veţi reuşi acest lucru, alegeţi-vă alt sport, în cazul în care doriţi să fiţi de neînlocuit.

Dezavantajul de a fi bun în zilele noastre, este extrem de uşor să fii destul de bun. De exemplu, construirea unui

site bunicel este considerabil mai ieftină, mai rapidă şi mai facilă decât era construirea unei vitrine de magazin reuşite, cu 20 de ani în urmă. Acelaşi lucru este valabil şi pentru scrierea unui e-mail destul de bun, comparabil cu unul redactat de o corporaţie gigantică sau cu expedierea unui colet în cealaltă parte a ţării.

Recordul pe care-l stabiliţi în subsolul casei sau mâncarea pe care o preparaţi cu ingrediente de pe piaţa locală sunt toate suficient de bune. Puteţi cumpăra un CD-player de calitate cu 29 de dolari şi aveţi posibilitatea de a angaja un avocat grozav, făcând o investiţie care constă doar în câteva clicuri şi o convorbire telefonică.

Angajaţii sunt încurajaţi să livreze produse şi servicii de calitate, având un aport pozitiv. Calitatea trebuie să se încadreze în limitele definite de şef. Este bine dacă ajungi la timp la începutul turei tale şi rămâi până la încheierea acesteia. Este bine dacă respecţi specificaţiile. Este bine dacă răspunzi la telefon într-un interval de timp rezonabil.

Problema pe care o presupune încercarea de a te ridica la aşteptări este că aceasta nu are nimic remarcabil. Nu îl va schimba pe beneficiarul muncii dumneavoastră; în plus, şi alţii o pot face destul de uşor (ceea ce vă face uşor de înlocuit). Ca urmare a excedentului de oameni destul de buni (şi a preponderenţei celor extrem de slabi), piaţa celor cu adevărat excepţionali este mai bună ca niciodată. O astfel de persoană îmi doresc, dacă vreau să angajez pe cineva care se ridică deasupra pieţei – cineva excepţional.

Aşa că da, a fi bun este rău, dacă rău înseamnă „nimic profitabil spre care să aspiri”. Şi a fi perfect este rău, deoarece nu puteţi fi mai mult decât perfecţi. Soluţia constă în a căuta ceva care nu este nici bun, nici perfect. Aveţi nevoie de ceva remarcabil, neliniar, artistic şi care schimbă regulile jocului.

Munca reprezintă o şansă de a vă dedica artei. Arta bună este inutilă şi banală. Nimeni nu trece strada pentru a cumpăra artă bună şi nimeni nu-şi manifestă loialitatea faţă de un artist bun.

Dacă nu puteţi fi remarcabili, poate că ar trebui să vă

gândiţi să nu faceţi nimic până nu veţi putea deveni astfel. Dacă organizaţia dumneavoastră a sărit peste un catalog lunar, pentru că nu aţi avut nimic deosebit de introdus în acesta, ce se va întâmpla luna următoare? Se vor îmbunătăţi calitatea şi încântarea utilizatorilor liniei dumneavoastră de produse?

Ridicarea ştachetei este mai uşoară decât pare şi este rentabilă. Dacă şeful nu vă cere mai mult, va trebui s-o faceţi chiar dumneavoastră.

Munceşte pentru binecuvântări

David lucrează la cafeneaua Dean & Deluca din centrul oraşului, de şase ani. Acest minilanţ de cafenele de lux din New York are un profit extrem de ridicat, aşa că şase ani reprezintă o realizare apreciabilă.

L-am cunoscut pe David în timp ce serveam o cafea cu un prieten. Primul lucru pe care l-am observat a fost faptul că a mers la turiştii care stăteau la coadă, spunându-le prieteneşte: „Bună ziua! Avem o altă toaletă la etaj. Nu este nevoie să aşteptaţi”. S-a îndepărtat zâmbitor şi a început să şteargă mesele plin de energie şi să aranjeze lucrurile, deşi nu mi se părea că era neapărat nevoie să o facă. Deşi se ocupa de treburi mărunte, David nu părea a fi conştient de acest lucru.

Stând acolo, l-am văzut salutând oamenii, ajutându-i fără să i se ceară, oferindu-se să supravegheze o masă sau să aducă ceva cuiva. Toate acestea într-o cafenea!

L-am întrebat care era explicaţia atitudinii sale. A zâmbit, a ezitat o secundă şi mi-a spus: „Muncesc pentru cuvinte de bine”.

Aproape oricine altcineva ar fi considerat că această slujbă era o bătaie de cap, că era lipsită de perspective şi că nu aveai cum să nu te plafonezi în şase ani. Pentru David era o oportunitate de a oferi daruri. Depunea un efort emoţional şi era răsplătit de cuvintele de bine pe care le primea de la clienţi (clienţii săi). Arta sa consta în a se implica în interacţiunea cu fiecare persoană, având ocazia să schimbe perspectiva cuiva asupra lucrurilor sau să-i facă ziua mai bună. Nu toată lumea poate face acest lucru

şi mulţi dintre cei care pot aleg să nu o facă. David refuza să aştepte instrucţiuni, lăsându-se condus de măiestria sa.

Îmblânzirea muncii

Monty Roberts este îmblânzitor de cai. Ascultă caii de curse, apoi îi eliberează, ajutându-i să fie ceea ce sunt, să facă ceea ce este firesc, nu ceea ce erau forţaţi să facă.

Generaţii în şir, am obligat muncitorii să facă ceva nefiresc. Am învăţat, am amăgit şi, da, am forţat oamenii să-şi ascundă empatia şi creativitatea, pretinzând că sunt automate rapide, maşini concepute să execute planurile companiei.

Dar nu era nevoie să facem asta. Nu, voi merge mai departe spunând că este dăunător să o facem. Este dăunător să fim nevoiţi să ne luăm un nou chip când plecăm la muncă, locul în care ne petrecem zilele. Este dăunător să construim organizaţii pe baza unei munci repetitive şi informe, care nu aduce nicio conexiune şi nicio bucurie.

Odată cu maturizarea şi mecanizarea economiei, căutarea şi aderarea la normă au devenit neprofitabile. Este păgubos să îţi clădeşti o carieră în jurul ideii de a face ceea ce spune manualul.

Aşa că aţi putea considera că aceasta este o chemare magică spre libertate. Lumea vrea (are nevoie) să vă implicaţi în muncă cu latura genială a fiinţei dumneavoastră.

Aveţi nevoie de un CV?

Voi face o afirmaţie controversată, care sună după cum urmează: dacă sunteţi remarcabil (a), uimitor (uimitoare) sau, pur şi simplu, impresionant (a), probabil că nu aveţi deloc nevoie de un CV.

Dacă aveţi experienţă în realizarea lucrurilor care vă fac să fiţi de neînlocuit, CV-ul va ascunde acest fapt.

CV-ul îi oferă angajatorului tot ce are nevoie pentru a vă respinge. După ce mi-aţi trimis CV-ul, pot să spun: „O, dar îi lipseşte asta şi asta” şi, cât ai zice peşte, sunteţi eliminat.

Dacă aveţi un CV, intraţi automat în maşinăria care

caută cuvinte-cheie relevante, urmând să primiţi o slujbă în cadrul acesteia, devenind o rotiţă neînsemnată. Mai multă carne de tun pentru monstrul corporatist. Probabil că o astfel de situaţie este ceva de dorit pentru oamenii mediocri, care caută o slujbă mediocră, însă asta este ceea ce meritaţi?

Exact acelaşi sistem care a produs testele standardizate şi sufocantul model bazat pe comandă şi control a inventat şi CV-ul. Sistemul, industriaşii, fabrica… Vor să fim rotiţe nesemnificative în maşinăria lor – rotiţe uşor de înlocuit, ieftine şi fără speranţă.

Dacă nu aveţi un CV, ce aveţi?

Ce-ar fi să aveţi trei scrisori extraordinare de recomandare din partea unor oameni pe care angajatorul îi cunoaşte sau îi respectă?

Sau un proiect sofisticat pe care angajatorul îl poate vedea sau atinge?

Sau o reputaţie care să vorbească de la sine?

Sau un blog care este atât de interesant şi de inteligent, încât lumea nu se poate abţine să nu îl urmărească?

Unii spun: „Sună bine, dar nu am aceste lucruri11.

Da, exact asta voiam să subliniez şi eu. Dacă nu aveţi aceste lucruri, ce vă face să credeţi că sunteţi remarcabil (a), uimitori (uimitoare) sau pur şi simplu impresionant (a)? în opinia mea, dacă nu aveţi altceva decât un CV, aţi suferit o spălare pe creier, care v-a transformat într-o fiinţă docilă.

Locurile de muncă extraordinare, de talie mondială, pentru care oamenii ar fi în stare să ucidă – acestea nu sunt ocupate de oameni care îşi trimit CV-ul prin e-mail.

Căutaţi-vă pe Google

Căutaţi pe Google „Jay Parkinson11 şi veţi descoperi un doctor care schimbă sistemul medical american, practic de unul singur.

Căutaţi pe Google „Sasha Dichter” şi veţi da peste un vizionar care reinventează ideea de filantropie pentru ţările aflate în dezvoltare.

Căutaţi pe Google „Louis Monier” şi veţi găsi un guru al motoarelor de căutare, pe care este posibil să vă doriţi cu disperare să-l angajaţi la următoarea dumneavoastră companie start-up.

Există zeci de mii de oameni de neînlocuit precum cei de mai sus, oameni despre care vorbeşte munca pe care o fac, nu doar CV-ul. Iar CV-urile oamenilor indispensabili sunt identice cu munca lor. Doi dintre cei trei oameni menţionaţi mai sus nu sunt antreprenori. Au un loc de muncă. Este o schimbare uriaşă faţă de acum câţiva ani, când munca depusă în interiorul unei organizaţii era aproape în întregime anonimă. Internetul vă pune în lumină proiectele.

Singura modalitate de a dovedi (prin opoziţie cu a afirma) că sunteţi un „cui de osie”, indispensabil – cineva care merită să fie recrutat, să fie extras din mulţimea de aplicanţi şi să fie angajat – este să demonstraţi, nu să vorbiţi. Proiectele sunt noile CV-uri.

Dacă rezultatele căutării pe Google nu sunt ceea ce doriţi (aveţi nevoie) să fie, atunci schimbaţi-le.

Schimbaţi-le prin intermediul acţiunilor, al conexiunilor şi al generozităţii dumneavoastră. Schimbaţi-le, întrecând aşteptările oamenilor care au postat informaţii despre dumneavoastră. Schimbaţi-le, creând un blog atât de revelator în domeniul dumneavoastră de competenţă, încât ceilalţi să facă referire la el. Şi schimbaţi-le oferindu-le ajutor on-line celorlalţi oameni.

Ideea de *long tail* despre care scria Chris Anderson nu se aplică doar CD-urilor şi cărţilor. Se aplică şi oamenilor. Desigur, există „hituri”, cum ar fi starurile rock, politicienii sau ocupanţii funcţiilor de CEO. Însă totodată este loc pentru toţi cei care vor să se distingă. Nu contează unde vă aflaţi în raport cu strategia *long tail* [2], atâta timp cât categoria oamenilor cu care intraţi în contact este

2 Strategie care încurajează vânzarea unui număr mare de articole unice în cantități relativ mici, vânzarea masivă a unor articole greu de găsit către un număr mare de clienți, în locul vânzării unor volume mari ale unui număr redus de articole populare (n.t.).

dispusă să vă caute şi să vă ajute să reuşiţi.

Cum să obţineţi o slujbă nemaipomenită în mare parte, această discuţie impune următoarea întrebare: dacă sunteţi de neînlocuit, indispensabil, dacă meritaţi să fiţi angajat şi sunteţi capabil să vă diferenţiaţi, cum obţineţi o slujbă, într-o lume plină de fabrici şi CV-uri care cer să fie luate în seamă?

Dacă aceasta este întrebarea, răspunsul este nu, nu veţi obţine nimic. Nu veţi reuşi prea des să convingeţi sistemul HR standardizat să facă o excepţie. Un plan mai bun: găsiţi o companie care înţelege valoarea „cuiului de osie". Găsiţi o companie care nu utilizează un computer pentru a scana CV-uri, ci una care angajează oameni, nu hârtii.

Jason Zimdars este de neînlocuit. Locuieşte în Oklahoma şi este designer grafic. Toate companiile inteligente ar face orice să intre în posesia proiectelor sale de design. Lui David i-a trebuit un an pentru a găsi o slujbă la 3/signals, o companie de software de primă mână, din Chicago. Cum s-au găsit?

Nu CV-ul l-a ajutat. În decursul anului respectiv, Jason a corespondat cu oamenii din interiorul companiei. Nu Le-a trimis un CV plictisitor, le-a vorbit despre munca sa şi nevoile lor. L-au angajat să se ocupe de un proiect freelance. Rezultatele au fost excelente, aşa că a primit sarcina de a se ocupa de un proiect specific. Puteţi să vedeţi pagina pe care a construit-o on-line: http://jasonzimdars.com/sun/highrise.html.

Au acţionat două lucruri în acest caz. În primul rând, 3/signals este o companie dedicată angajării exclusive a unor oameni de neînlocuit. Firma respinge abordările lipsite de scrupule în ceea ce priveşte angajările şi nu se autofiatează angajând oameni care nu se ridică la un anumit nivel de inteligenţă. În al doilea rând, Jason este foarte bun în ceea ce face şi este dispus să ia atitudine, ajungând astfel să fie recunoscut pentru munca sa. Nu sunteţi un CV. Sunteţi munca pe care o faceţi.

Dacă jocul este astfel conceput încât să pierdeţi, nu-l

jucaţi. Alegeţi altul.

Angajarea la IDEO

Bloggerul Andrew Chen menţionează că firma de design IDEO angajează persoane care se ocupă de marketing, utilizând o nouă tehnică. Le cere aplicanţilor să facă o prezentare Power Point care să conţină CV-ul lor, pe care urmează să o susţină în faţa unui grup de cinci sau şase oameni de la firmă. Aplicantul trebuie să-şi argumenteze munca, să răspundă la întrebări şi să conducă o discuţie.

Încă o şansă de a ieşi în evidenţă, nu de a te pierde în mulţime. O altă modalitate de a descoperi cine are cu adevărat abilităţile necesare (implicare, simţ al proporţiilor, intelect, charismă, deschidere) pentru a se dezvolta într-un mediu de lucru modern.

Rostirea cuvântului „nu”.

Există două moduri în care oamenii de neînlocuit pot folosi cuvântul „nu”.

Primul este să nu-l folosească niciodată. Există un anumit gen de membru al echipei care găseşte întotdeauna un „da”. Mereu reuşește să găsească o cale de a face ca lucrurile să devină realitate şi o pune în aplicare. S-a rezolvat. Da.

Oamenii de acest fel sunt nepreţuiţi.

În mod uimitor, există şi un al doilea tip de persoană de neînlocuit. Aceasta spune „nu” tot timpul. Spune nu, deoarece are obiective, fiindcă este un vizionar cu picioarele pe pământ şi înţelege prioritățile. Spune nu, pentru că are puterea de a te dezamăgi acum, cu scopul de a te încânta mai târziu.

Atunci când este bine intenţionată, această persoană de neînlocuit, care l-a luat pe nu în braţe, este şi ea nepreţuită. Este atât de concentrată asupra măiestriei sale încât ştie că un nu spus acum reprezintă o investiţie care merită făcută, cu gândul la magia ce se va concretiza ulterior.

Cum să ajungi în echipa olimpică de schi

Matt Dayton a participat la proba de schi nordic

(traversarea ţării) la Olimpiada din 2002. M-a învăţat o lecţie simplă: persoana care se înclină în faţă cel mai mult câştigă cursa.

În *The Dip*, scriam despre provocarea de a persevera într-o situaţie în care cei mai mulţi ar ceda. Într-o cursă, mai devreme sau mai târziu, vine un moment în care învingătorul se separă de cei care vor pierde. Clipa aceea este şansa dumneavoastră, momentul pe care l-aţi aşteptat.

Să ne gândim la domeniul de afaceri al companiilor aeriene. Toată lumea trebuie să folosească avioane şi aeroporturi similare. Nu există o oportunitate standard de a fi mai bun sau mai slab decât ceilalţi. Însă atunci când vine vorba despre stabilirea preţurilor, de servicii sau entuziasm, aveţi şansa de a juca după nişte reguli diferite de cele ale competiţiei. Iar brandul care se va implica cel mai mult va câştiga.

Persoana de neînlocuit aduce cu sine abilitatea de a se înclina.

Poate găsi o soluţie la o problemă care i-a determinat pe alţii să se dea bătuţi. Arta şi geniul său constau în reimaginarea oportunităţii şi identificarea unei noi modalităţi de a se înclina spre ea, ajungând să o stăpânească.

Aţi putea spune: „Dar voi fi concediat (a) dacă încalc regulile”. În schimb, omul de neînlocuit spune: „Dacă mă înclin suficient, în căutarea echilibrului, nu este o problemă că voi fi dat afară, căci îmi voi fi demonstrat valoarea pe piaţă. Dacă regulile sunt singurul lucru care mă împiedică să devin indispensabil, atunci nu am nevoie de ele”.

E uşor să îţi petreci întreaga zi făcând diverse lucruri care te ţin ocupat (a). Munca obişnuită nu necesită prezenţa capacităţii de a te înclina, adaptându-te contextului. Provocarea constă în a înlocui sarcinile respective cu activităţi care încalcă regulile.

Postura necesară schimbării

Dacă vă spun să aşteptaţi, o veţi face pur şi simplu.

Puteţi aştepta la un colţ, stând la birou sau într-o slujbă sau alta. Aşteptarea necesită o anumită postură, deoarece este posibil să dureze o vreme.

Pe de altă parte, dacă vă rog să mutaţi o canapea, să deschideţi o uşă blocată sau să provocaţi o schimbare sau alta în mediul în care vă aflaţi, nu veţi avea aceeaşi postură. Va trebui să vă implicaţi în îndeplinirea sarcinii, înclinându-vă, căci, dacă nu vă puneţi masa corporală la treabă, nu aveţi şansa să mişcaţi nimic.

Oamenii de neînlocuit înţeleg că alegerea posturii este un pas crucial. Gândiţi-vă la cel care le oferă asistenţă clienţilor, soluţionând problemele acestora, a cărui energie debordantă se răsfrânge asupra oricărui fel de situaţie, îmbunătăţind-o. Postura sa arată că ia lucrurile în piept; caută oportunităţi. Vrea să combine elementele. Caută problemele, căci acestea îi dau şansa de a-i încânta pe ceilalţi.

Slujbaşul mărunt stă pur şi simplu, aşteptând instrucţiunile.

Ţin minte şi acum două locuri de muncă în care mi se impunea să stau în expectativă. Le-am urât pe amândouă. Mă topeam pe picioare. Într-unul dintre cazuri, am avut slujba respectivă doar pentru trei zile, însă obligaţia de a sta timp de trei zile într-o postură nefirească pentru mine a fost incredibil de greu de îndeplinit.

Dacă faceţi angajări pentru un post care impune o atitudine statică, nu veţi atrage oameni de neînlocuit.

Postura fizică (şi mentală) a celor care creează artă schimbă şi, totodată, provoacă schimbarea.

Dacă puteţi, încercaţi să vă imaginaţi un elev fără chef, cu capul aplecat pe un umăr, prăbuşit pe bancă şi rumegând capătul creionului. Acesta este elevul-angajat, elevul-prizonier. Şansele ca acesta să lucreze ceva nemaipomenit sau să înveţe ceva grozav sunt nule. Prin urmare, nu are loc un transfer de emoţii pozitive – între elevul nostru şi profesor sau ceilalţi elevi nu circulă niciun fel de energie.

Aceeaşi postură îi caracterizează şi pe lucrătorii la

fast-food, avocaţii extenuaţi şi pe toţi cei care se încadrează între aceste două grupuri.

Însă închipuiţi-vă un artist în aceeaşi situaţie. Acesta nu are nicio reţinere, pregătindu-se avântat să înceapă munca. Se implică în muncă, aplecându-se spre aceasta, nu fuge de ea. Energia sa se transferă celor din jur; charisma sa se transformă în leadership.

Arta schimbă postura, iar postura îi transformă pe spectatorii accidentali.

Sfaturi nesolicitate pentru Steve

Steve lucrează la magazinul Stop & Shop de lângă casa mea. Urăşte munca pe care o face. Lucrează la casă şi nemulţumirea pe care i-o provoacă slujba sa transpare din fiecare fibră a corpului lui.

Steve evită să te privească în ochi.

Steve face o grămadă de pauze.

Steve nu începe să pună cumpărăturile în sacoşă până în ultima clipă posibilă.

Steve bombăne mereu.

Ideea este că Steve petrece la fel de mult timp la lucru ca Melinda. Dar Melinda este implicată, conectată şi entuziastă. Steve a decis că nu este plătit destul pentru a se implica cu toată fiinţa în munca pe care o face şi ne dă tuturor o lecţie. Melinda a hotărât că are o platformă, pe care o foloseşte pentru a produce o mică schimbare în vieţile tuturor clienţilor.

Magazinul Shop & Stop trebuie să accepte o parte din vină pentru situaţia lui Steve. În primul rând, conducerea nu face nimic pentru a-i recompensa pe oamenii generoşi. Nu am văzut niciodată pe vreunul dintre managerii magazinului dându-se peste cap să respecte sau să recunoască purtarea ireproşabilă. Melinda va renunţa în scurt timp la postul său şi bine face.

Care este elementul extrem de sugestiv al acestei situaţii? Lângă ieşire se află un terminal, pe care lucrătorii începători îl pot folosi pentru a aplica la unul din posturile oferite de magazin, fără a intra în contact cu o fiinţă umană. Vă introduceţi datele şi sunteţi angajat (a). Fapt

care transmite cât se poate de clar: „Sunteţi o rotiţă neînsemnată, puteţi fi înlocuit (a), este cineva gata să vă ia locul. Nu suntem obligaţi să vă cunoaştem! 11

Atunci când oferi o slujbă de proastă calitate, oamenii răspund adesea cu amabilitate.

Partea tristă pentru mine este că, deşi Steve este preocupat să dea o lecţie magazinului, totodată se învaţă pe sine că acesta este modul în care trebuie să-şi facă treaba. Aşteaptă încrezător ca următorul său loc de muncă sau cel care va urma după şi tot aşa să îl transforme într-un om de neînlocuit. Dacă aşteaptă să apară o slujbă suficient de bună încât să merite să dea ce are mai valoros, probabil că acest lucru nu se va întâmpla niciodată.

Eu cu ce mă aleg?

Autorul Richard Florida a făcut un sondaj de opinie ia care au participat 20.000 de profesionişti din domeniul creativ, rugându-i să aleagă dintre 38 de factori pe aceia care îi motivau să dea ce aveau mai bun la muncă.

Primii zece factori, în ordinea clasării:

1. Provocarea şi responsabilitatea;
2. Flexibilitatea;
3 – Un mediu de lucru stabil;
4. Banii;
5. Dezvoltarea profesională;
6. Recunoaşterea din partea colegilor;
7. Colegi şi şefi care te stimulează;
8. Un conţinut interesant al muncii;
9. Cultura organizaţional;
10. Amplasarea şi comunitatea.

Doar unul dintre aceşti factori reprezintă în mod clar un element motivaţional extrinsec (numărul 4 – banii). Restul sunt fie lucruri pe care le facem pentru noi înşine, fie lucruri pe care le valorizăm datorită identităţii noastre.

Ceea ce este interesant în legătură cu banii este faptul că nu există cale uşoară prin care un angajat îşi poate mări veniturile, cel puţin nu pe termen scurt. Totuşi, majoritatea celorlalte elemente pot înregistra o curbă ascendentă semnificativă ca urmare a comportamentului,

contribuţiilor, atitudinii şi darurilor noastre.

Cu toate acestea, în cinismul său, conducerea acţionează ca o fabrică, gândindu-se că singurii factori de motivare sunt banii numerar şi lipsa reproşurilor.

Oamenii remarcabi Îi merită slujbe remarcabile

Dacă mantră epocii trecute era „slujbe mediocre pentru oameni mediocri şi oameni mediocri pentru slujbe mediocre”, nu este de mirare că majoritatea locurilor de muncă existente păreau a fi astfel, iar dacă doreai să-ţi maximizezi şansele de a obţine o slujbă, conformarea era cea mai bună strategie.

Adesea, oamenii obiectează atunci când aud ideile mele radicale în legătură cu felul în care ar trebui să te pregăteşti pentru o carieră şi, totodată, cu cel mai bun mod de a te prezenta. Mi se atrage atenţia că, în mod sigur, incapacitatea de a te integra este o modalitate ineficientă de a obţine una dintre slujbele mediocre. Mi se aduce aminte că nu au nimic împotriva ideii de a nu avea un CV, însă în ce fel îi va ajuta acest lucru să obţină o slujbă într-un loc în care CV-ul este obligatoriu?

Nu poţi câştiga ambele jocuri – în orice caz, nu în acelaşi timp.

Dacă vreţi un loc de muncă în care să fiţi considerat indispensabil (a), să aveţi nenumărate responsabilităţi şi o mare libertate, în care să se aştepte de la dumneavoastră să depuneţi un efort emoţional şi să fiţi răsplătiţi pentru că sunteţi umani, nu nişte rotiţe neînsemnate într-o maşinărie, vă rog să nu vă străduiţi să vă integraţi, ajungând să fiţi una cu slujba nepotrivită pe care aţi găsit-o pe Craiglist.

Dacă sunteţi obligaţi să vă ascundeţi adevărata fire pentru a obţine acea slujbă, trebuie să înţelegeţi că va fi, probabil, necesar să faceţi acelaşi lucru pentru a vă păstra locul de muncă. Aceasta este singura decizie pe care o veţi putea lua. Aveţi şansa de a alege. Puteţi lucra pentru o companie care vrea oameni indispensabili sau puteţi munci pentru o firmă care se străduieşte să îi evite.

Groucho Marx a făcut o afirmaţie celebră: „Nu vreau

să aparţin niciunui club care mă acceptă ca membru”.

O persoană de neînlocuit va spune: „Nu vreau un loc de muncă pe care l-ar putea obţine oricine”.

Este posibil să munceşti din greu într-un *cubicle*?

Este greu să munceşti

Se poate spune că nu ne este greu să înţelegem faptul că munca poate să presupună efort fizic, ridicarea unor obiecte grele sau lungi perioade de epuizare. Dar, dintr-un motiv sau altul, ezităm să investim un gen de efort mai important, într-o muncă cu adevărat semnificativă. Efortul emoţional este sarcina de a depune o muncă importantă, chiar şi atunci când aceasta nu este uşoară.

Efortul emoţional este dificil şi uşor de evitat. Însă atunci când îl evităm nu facem un lucru valoros. Astăzi, prezentarea la lucru, fără a fi dispuşi să exercităm un efort emoţional, este o strategie pe termen scurt, deoarece, în timp, organizaţiile nu vor mai plăti în plus pe cineva care nu face decât să se ocupe de lucrurile uşoare.

Nu suntem deloc surprinşi că un meşter îşi ascute fierăstrăul sau că un atlet se antrenează din greu. Însă atunci când cineva care lucrează în domeniul informaţiilor îşi dezvoltă abilităţile, confruntându-se cu teama (fie că este vorba despre a stabili conexiuni, despre a vorbi, despre a inventa, despre a vinde sau despre a face faţă unor situaţii dificile), facem ochii mari.

Se pare că ceea ce se aşteaptă de la noi (şi suntem obligaţi să o facem) este tocmai aprofundarea muncii dificile pe care o

— *Cubicle* este un birou din marile corporaţii despărţit de celelalte birouri prin nişte simple paravane (n.r.).

presupune efortul emoţional. Munca nu este decât o platformă pentru artă şi efortul emoţional cu care aceasta merge mână în mână.

Oferiţi-vă de bunăvoie să depuneţi un efort emoţional

„Telefoanelemobileşipagereletrebuiesărămânăânchis epe durata întreguluizborânsoţitoriidezborvorfiladispoziţia dumneavoastră”. Stewardesa a citit instrucţiunile cât de

repede a putut. Le mai citise de o mie de ori până atunci şi avea să le mai citească de încă o mie de ori. Şi ştia că nici măcar un singur pasager nu avea s-o asculte.

În frustrarea ei, urma regulile, însă aproape degeaba. Citea instrucţiunile, dar nu exercita un efort emoţional, care ar fi făcut-o să fie greu de înlocuit.

După ce compania aeriană va pierde şi mai mulţi bani, după ce citirea instrucţiunilor va fi înlocuită cu o înregistrare audio, după ce sindicatul se va destrăma şi va refuza să le plătească salarii mari angajaţilor care nu aduc nicio valoare în plus – ei bine, atunci însoţitoarea de zbor va fi şi mai frustrată.

Nu ne dăm mereu seama că avem în faţă o oportunitate. Este o alegere dificilă să te oferi voluntar, să exerciţi un efort emoţional, chiar dacă nu simţi să o faci şi mai ales dacă nu eşti plătit (a) suplimentar. Cu toate acestea, primul meu argument este că *suntem* plătiţi pentru acest lucru. De fapt, în majoritatea slujbelor care implică prezenţa clienţilor, acesta este *singurul* lucru pentru care primeşti un salariu.

Ani în şir, oamenii au ales să zboare cu Jetblue din două motive. În primul rând, preţurile erau rezonabile. În al doilea rând, însoţitorii de zbor erau extraordinari. Echipajul tânăr şi motivat muncea din greu, cot la cot cu piloţii, pentru a face ca zborul să fie cât mai plăcut. Observaţi că am spus „din greu11. Fără îndoială că nu le era uşor să joace acelaşi rol de şase ori pe zi; cu siguranţă, existau momente în care echipajul ar fi preferat să aibă o hartă, un manual, un ghid de instrucţiuni, care să le arate cum să fie plăcuţi, serviabili şi memorabili. Însă Amy Curtis-Mcintyre, care a creat rolurile angajaţilor companiei Jetblue, a refuzat să le ofere aşa ceva. (Şi dacă ar fi vrut să o facă, probabil că nu ar fi putut.) în schimb, a angajat oameni prietenoşi, motivându-i să îndeplinească o muncă emoţională.

Rezultatul? A fost creat un atu, s-a născut un brand, s-au făcut profituri şi compania aeriană s-a dezvoltat.

Acum, Jetblue trebuie să aleagă: ar trebui să facă

economii, punându-i în dificultate tocmai pe însoţitorii de zbor, ce reprezintă elementul-cheie al strategiei lor de marketing, care le asigură succesul? Sau ar trebui să recunoască faptul că unul dintre „cuiele de osie11 ale companiei este personalul motivat şi conectat, care răsplăteşte pasagerii pentru alegerea făcută?

Darul efortului emoţional

„Darul îi aparţine celui care dăruieşte şi se întoarce la acesta…”

— Walt Whitman

Când exercitaţi un efort emoţional, aveţi de câştigat.

Nu doar compania, nu doar şeful, ci şi dumneavoastră.

Actul de a-i oferi cuiva un zâmbet, de a stabili o legătură cu o fiinţă umană, de a lua iniţiativa, de a fi surprinzător, de a fi creativ, de a pune în scenă un spectacol – acestea sunt lucruri pe care le facem gratuit de-a lungul întregii vieţi. Apoi ne apucăm de muncă şi ne aşteptăm să facem doar ceea ce ni se spune şi să fim plătiţi pentru aceasta.

Această discrepanţă creează tensiuni. Dacă rezervaţi efortul emoţional pentru timpul din afara serviciului, dar munciţi mereu, veţi fi lipsiţi de bucuria trăită atunci când exercitaţi acest gen de efort. Ei bine, nu faceţi daruri când sunteţi la serviciu, însă nici timp liber nu prea aveţi. Petreceţi opt, zece sau douăsprezece ore la muncă (nu doar la birou, ci şi on-line, la telefon sau în vis) şi nu vă mai rămâne prea mult timp tocmai pentru actele pline de umanitate, care vă fac să fiţi cine sunteţi şi cine doriţi să fiţi.

Prin urmare, ar trebui să folosiţi acest dar în munca dumneavoastră.

Şi ce primiţi în schimb? După cum am văzut în cazul Jetblue, astăzi există companii care preţuiesc acest gen de efort şi îl încurajează. Tot mai multe companii (indiferent de situaţia economică sau poate că tocmai din cauza acesteia) adoptă această idee, făcând angajări şi oferind recompense, ţinând cont de ea.

Cu toate acestea, în majoritatea cazurilor, nu primiţi prea multe în schimb. Cel puţin, în raport cu menţiunile oficiale din dosarul dumneavoastră permanent sau cu primele pe care le primiţi odată cu salariul de la sfârşitul anului. Însă beneficiile există. În primul rând, beneficiari de pe urma faptului că aţi făcut şi aţi oferit ceva. Actul dăruirii este o răsplată în sine. Şi în al doilea rând, beneficiari de pe urma răspunsului celor care vă înconjoară. Atunci când deprindeţi obiceiul de a oferi acest dar, colegii vor ajunge să fie mai deschişi, şeful va deveni mai flexibil, iar clienţii mai loiali.

Esenţa oricărui dar, inclusiv aceea a darului efortului emoţional, este faptul că nu o faci pentru o recompensă tangibilă şi garantată. Dacă faci asta, nu mai este un dar; este o datorie.

Economia hibridă în care trăim astăzi combină ideea capitalismului („fă-ţi treaba şi nu te voi concedia”) şi economia darului („uau, este uimitor”).

Artiştii care nu ştiu să deseneze

Roy Simmons a emis o maximă care-mi place mult: „Majoritatea artiştilor nu ştiu să deseneze”.

Trebuie să adăugăm ceva: „Dar toţi artiştii pot vedea”.

Putem vedea ce este bine şi ce este rău. Putem vedea oportunităţile şi putem privi în perspectivă. Şi mai ales, putem vedea arta.

Arta nu se rezumă la pictură. Arta înseamnă tot ce este creativ, plin de pasiune şi personal. Iar marea artă rezonează cu privitorul, nu doar cu creatorul.

Prin ce se caracterizează un artist? Nu cred că are nimic de-a face cu o pensulă. Există pictori care se ghidează după numere, pictează afişe sau lucrează într-un sătuc din China, pictând reproduceri. Aceşti oameni, deşi sunt minunaţi, nu sunt artişti. Pe de altă parte, nu există nicio îndoială că Charlie Chaplin a fost artist. La fel şi Jonathan Ive, care a conceput iPod-ul. Desigur, poţi să fii artist şi să pictezi în ulei sau să prelucrezi marmura. Însă există artişti care lucrează cu numerele, modelele de

afaceri şi conversaţiile cu clienţii. Arta se bazează pe intenţie şi comunicare, nu pe substanţe.

Artistul este o persoană care utilizează curajul, intuiţia, creativitatea şi îndrăzneala pentru a submina statu-quo-ul. Artistul ia lucrurile personal.

Acesta este motivul pentru care Bob Dylan este artist, iar un tip anonim dintr-o corporaţie, care alcătuieşte topuri de hituri Pop 40, din spatele unui birou de sticlă, nu este decât un comerciant. Acesta este motivul pentru care Tony Hsieh, CE-O al companiei Zappos, este artist, în timp ce o cameră încinsă, plină de angajaţi care se ocupă de telemarketing nu este decât o escrocherie.

Tom Peters, scriitor care reprezintă o pacoste pentru corporatişti, este artist, deşi cititorii săi sunt oameni de afaceri. Este artist pentru că ia atitudine, abordează munca la modul personal şi nu-i pasă dacă cineva nu este de acord. Arta sa face parte din fiinţa lui şi se simte obligat să o împărtăşească cu noi fiindcă este importantă, nu pentru că se aşteaptă să primească bani.

Arta este un dar personal ce îl transformă pe cel care o primeşte. Mediul nu contează. Intenţia, da.

Arta este un act personal de curaj, ceva făcut de o fiinţă umană care provoacă o schimbare asupra alteia.

Problema cu tablourile considerate a fi artă modernă este că acestea provoacă o mulţime de discuţii despre natura artei. „Şi eu aş putea face aşa ceva”, auzi mereu spunându-se în jur.

Dacă opera lui Jackson Pollock sau cea a lui Andy Warhol este artă, la fel şi arta performativă… atunci ce este arta? Cu siguranţă, nu este vorba de meşteşug. Dacă operele lui Shakespeare, ale lui Sam Shepard şi ale lui Eric Bogosian sunt artă, înseamnă că şi Jerry Seinfeld face artă, nu-i aşa?

Putem vorbi despre artă atunci când savanta de la Harvard, Jill Boite Taylor, ne ţine cu răsuflarea tăiată timp de optsprezece minute, vorbind despre atacul cerebral aproape fatal pe care l-a suferit? Cu siguranţă că da.

Şi cred că tot despre artă este vorba atunci când o

persoană extraordinară, care lucrează în domeniul asistenţei clienţilor, foloseşte o conversaţie pentru a transforma un om furios într-un admirator înfocat. Şi tot despre artă vorbim atunci când Craig Newmark inventează un nou model de afaceri, care utilizează internetul, pentru a revoluţiona anunţurile publicitare.

Sau atunci când Ed Sutt inventează un cui mai bun, care salvează vieţi şi economiseşte bani.

Semantica este importantă în acest context deoarece vom explora ce înseamnă să faci artă şi trebuie să stabilim definiţia artei înainte de a putea determina dacă vă este de folos. Prin urmare, să ne întoarcem la definiţia mea:

Arta este un dar personal ce îl transformă pe cel care o primeşte.

Artistul este un om care creează artă. Cu cât schimbi mai mulţi oameni, cu cât îi transformi mai mult, cu atât este mai eficientă arta ta.

Arta nu este înrudită cu meşteșugul, decât în măsura în care acesta din urmă contribuie la concretizarea schimbării. Probabil că abilitatea tehnică este o componentă folositoare în crearea artei, dar cu siguranţă nu este necesară. Arta nu trebuie să fie decorativă; poate fi utilă, atâta vreme cât utilizarea provoacă o schimbare.

Cu siguranţă, arta nu se limitează la pictură, sculptură sau compoziţie muzicală. Dacă nu există schimbare, nu există artă. Dacă nimeni nu o trăieşte, nu poate avea loc o schimbare.

Arta este umană prin definiţie. Maşinile nu pot crea artă, deoarece intenţia contează. Probabilitatea de a crea artă este mult mai mare dacă o faci intenţionat.

Cei care gătesc nu sunt artişti. Aceştia urmează o reţetă şi gătesc bine cu condiţia să respecte reţeta. Bucătarul este artist. Este artist atunci când inventează o nouă modalitate de a găti sau un nou fel de mâncare, care îi provoacă surpriză, bucurie sau plăcere persoanei pentru care a fost creată.

Arta este originală. Marcel Duchamp a fost artist atunci când a anticipat dadaismul, instalând un pisoar într-

un muzeu. Al doilea om care a instalat un pisoar nu era artist, ci instalator.

Arta este produsul efortului emoţional. Iar dacă este facilă şi lipsită de riscuri, probabil că nu este artă.

Ultimul element care defineşte arta este faptul că aceasta constituie un dar. Nu poţi crea o operă artistică doar pentru bani. Dacă ajunge să fie subiectul unei tranzacţii comerciale, arta este golită de mister, încetând să mai fie artă. Artistul este întotdeauna animat de intenţia de a dărui.

Organizaţiile utilizează mereu arta creată de oameni. Designul iPhone-ului este o formă de artă. Acesta schimbă modul în care simt unii oameni. Schimbă felul în care utilizează dispozitivul. Schimbă modul în care comunică. Totodată, acesta constituie un dar. Oamenii care văd iPhone-ul, fără a-l cumpăra, primesc şi ei acest dar. Un iPhone dizgraţios ar costa la fel de mult ca unul frumos. Partea interesantă este premiul gratuit pe care-l conţine, bonusul, darul pe care ni l-a făcut artistul care l-a creat.

Arta interacţiunii

Majoritatea artiştilor (în imaginaţia noastră) interacţionează cu piatra, pânza, culorile sau cuvintele aşternute pe hârtie. Fac acest lucru înainte ca opera lor să ajungă la privitor sau cititor, provocând o interacţiune sau o schimbare.

Însă arta cea mai viscerală este directă. Faţă în faţă, *mano a mano*, artistul şi receptorul. Este arta interacţiunii. Este ceea ce faceţi şi dumneavoastră.

Arta de a conduce o şedinţă, de a sfătui un elev, de a derula un interviu şi de a calma un client furios. Arta de a strânge capital, de a cumpăra un covor dintr-un bazar sau de a direcţiona un designer.

Dacă arta este o conexiune umană care determină pe cineva să se răzgândească, atunci sunteţi artist.

Cum ar fi să fiţi grozav de bun (a) la asta?

Satul din China

Lângă Shenzhen se află Dafen. Se spune că 60% dintre toate tablourile din lume sunt produse de către

pictorii care locuiesc în acest oraş.

Remarcaţi că am spus „pictori”, nu „artişti”. Asta pentru că lucrătorii din Dafen, deşi sunt conştiincioși şi talentaţi, nu sunt artişti. Sunt rotiţe neînsemnate ale unei maşinării de pictat.

Am două tablouri din Dafen. Sunt două picturi mari, frumos executate, în care apar nişte maimuţe stupide, purtând haine care nu li se potrivesc. Într-unul se poate vedea un cimpanzeu mascul, care poartă o beretă cu elice şi cercei. În celălalt, este reprezentat un pui de urangutan cu o fundă în păr.

Le-am luat de pe ebay cu *60* de dolari şi mi-au fost trimise (înrămate) direct din Dafen.

Cine ştie care dintre locuitorii oraşului Dafen le-a pictat? Nimeni. Cui îi pasă? Nimănui. Pictorii sunt substituibili; sunt maşini umane, victime ale unei mari probleme, care produc valori infinitezimale în fiecare zi.

Adevăraţii artişti sunt oamenii care au născocit acest sistem sau probabil persoana care a desenat pentru întâia oară micul cimpanzeu pe care-l deţin. Însă nu pictorii. Aceştia sunt practic victimele unui amplu sistem care le plăteşte câţiva bănuţi pentru talentul pe care îl investesc în muncă, în fiecare zi.

Darurile, arta şi efortul emoţional

Arta este creată de un artist.

E unică, nouă şi subminează statu-quo-ul. Nu este decorativă, ci ceva care provoacă schimbare.

Arta nu poate fi redusă la comerţ. Trebuie să fie, totodată, un dar. Artistul îşi creează ideea, ştiind că aceasta se va răspândi de la sine, fără a avea nevoie de o recompensă. Desigur, manifestarea fizică a artei poate fi vândută cu un milion de dolari, însă de tabloul sau cântecul respectiv se va bucura totodată cineva care nu a plătit pentru el.

Arta nu se limitează la şcoala de arte, la muzică şi nici la scenă. Arta este o idee originală care poate fi un dar. Este nevoie de artă pentru a face o mămică fericită în prima zi de grădiniţă. Este nevoie de artă pentru a construi

un model de afaceri care le permite oamenilor din Statele Unite să joace poker on-line. Este nevoie de artă pentru a construi planurile Tunelului Canalului Mânecii.

Mai mult decât orice, arta implică efort. Nu efortul necesar ridicării pensulei sau scrierii unei propoziţii, ci efortul emoţional de a face ceva dificil, asumându-ţi riscuri şi depăşindu-te pe tine.

Este cât se poate de posibil să fiţi artist (a).

Cu toate acestea, uneori, prinşi în ciclul nesfârşit al comerţului, uităm de faptul că arta este un dar, nu reuşim să îndeplinim munca grea pe care o presupune efortul emoţional şi încetăm să fim artişti.

Vă vindeţi pe prea puţin

Măsura unei zile de lucru este plata aferentă zilei respective (muncă < = plată). Urăsc această abordare a vieţii. Ne face mai meschini.

Această formulă simplă mă deranjează din două motive:

Î. Sunteţi într-adevăr dispuşi să vă vindeţi atât de ieftin? Ipotecaţi o întreagă zi (unică) din viaţa dumneavoastră pentru câţiva bănuţi? Din clipa în care sunteţi de acord să vă vindeţi timpul pentru bani, încetaţi să mai fiţi artistul care aţi putea fi.

2. Asta este tot? S-a încheiat tranzacţia? Dacă suntem chit la capătul zilei, după cum ne sugerează formula de mai sus, atunci nu-mi datoraţi nimic şi nici eu dumneavoastră. Dacă suntem chit, atunci între noi nu există nicio legătură, nicio conexiune aflată în desfăşurare. Situaţia seamănă cu aceea a lui Hector din Queens. Dumneavoastră aţi devenit zilier, iar eu şef pentru o zi.

Alternativa este să preţuim semnificaţia unei zile de lucru. Este singura noastră şansă de a face ceva productiv în ziua respectivă şi, cu siguranţă, nu ni se oferă doar pentru că am pariat mai mult. O zi de lucru reprezintă şansa de a crea artă, de a oferi un dar, de a face ceva care contează. Pe măsură ce munca dumneavoastră se îmbunătăţeşte, iar arta pe care o faceţi câştigă în importanţă, competiţia pentru darurile pe care le oferiţi va

creşte şi veţi descoperi că puteţi fi selectivi cu cei cărora le dăruiţi.

Atunci când o zi de lucru înseamnă mai mult decât plata primită, înseamnă că la capătul zilei s-a creat o legătură. A fost oferit şi primit un dar, iar oamenii se apropie, nu se izolează unii de alţii.

Pasiunea

Pasiunea este dorinţa, insistenţa şi disponibilitatea de a oferi un dar. Artistul este de neoprit. Spune: „Nu mă voi simţi împlinit până nu ofer un dar”. Asta înseamnă mai mult decât refuzul de a îndeplini o muncă jalnică. Sugerează insistenţa de a face o muncă importantă.

Această pasiune neostoită conduce la perseverenţă şi curaj în faţa celor care nu vă acceptă darul.

Artiştii din viaţa dumneavoastră sunt preocupaţi de daruri, iar tenacitatea lor nu are nimic de-a face cu veniturile sau cu siguranţa slujbei. În schimb, sunt interesaţi de găsirea unei modalităţi de a vă transforma în sens pozitiv, prin intermediul unui dar. Artiştii pasionaţi sunt caracterizaţi de o puternică integritate intelectuală. Nu trebuie să vă vindeţi, căci, dacă o veţi face, veţi distruge ceea ce aveţi mai bun.

Să ne gândim la cazul lui Ed Sutt. Fiu al unui contractor, Ed a crescut ajutându-şi tatăl la construirea caselor. În cele din urmă, a renunţat, după ce a descoperit că mâna i se umflase atât de tare din cauza mânuirii ciocanului, în timp ce ridica noi case, încât nu-şi mai putea vedea articulaţiile degetelor.

În timp ce făcea o cercetare în Laboratorul de Testare a Forţei Vântului din cadrul Universităţii Clemson, Sutt a studiat ştiinţa construirii şi efectul vântului asupra caselor din panouri de lemn. Pe durata acestui studiu, a vizitat Caraibe, observând efectele uraganului Marilyn. Mii de case erau distruse, sfărâmate de vânt. Acesta schimbase cu siguranţă vieţile oamenilor de pe insulă, dar şi pe a lui Ed în aceeaşi măsură.

Până la momentul respectiv, opinia publică era următoarea: dacă voiai să ai şanse de a supravieţui unui

uragan, trebuia să construieşti o casă extrem de scumpă, folosind materiale costisitoare. Singura alternativă era o casă din panouri de lemn care puteau fi înlocuite, ieftină, însă nu foarte durabilă.

Popular Science relatează: „Distrugerea a fost atât de copleşitoare în anumite locuri, încât era aproape ireal", îşi aminteşte Sutt. „Străzile erau pline de trupe ale armatei, iar deasupra capului planau elicoptere militare". Plimbându-se printre casele năruite, răsturnate şi fără acoperişuri, Sutt a fost izbit de gândul că o mare parte din distrugeri ar fi putut fi evitate.

„Examinând o casă după alta", spune el, „am observat, că nu lemnul cedase, ci cuiele care ţineau panourile laolaltă".

Şi-a dedicat următorii unsprezece ani (zi şi noapte) creării unui cui capabil să schimbe soarta a milioane de oameni. Sutt a avut revelaţia că ceea ce conta era cuiul, nu restul casei. Însă această revelaţie ar fi fost inutilă în absenţa perseverenţei încăpăţânate de care a dat dovadă mai bine de un deceniu.

Am putea spune că milioanele de dolari pe care Sutt le-a câştigat de pe urma invenţiei sale au fost bani binemeritaţi, că pasiunea i-a fost pe deplin răsplătită. Cu toate acestea, nu am nicio îndoială că ar fi făcut-o gratis. Pasiunea sa nu avea ca obiect banii – ideea era să producă o diferenţă, să rezolve o problemă, să creeze o schimbare capabilă să ajute milioane de oameni. Ed Sutt este un artist, cineva care a ales să producă o diferenţă, în loc să urmeze un manual.

„Aşteptaţi! Vreţi să spuneţi că trebuie să încetez să urmez instrucţiunile şi să încep să fiu artist (a)? Cineva care născoceşte idei noi şi le transformă în realitate? Cineva care găseşte noi modalităţi de a interactions, noi căi de a transmite emoţii, noi moduri de a se conecta? Cineva care se poartă omeneşte, fără a fi o rotiţă neînsemnată? Eu trebuie să fac toate astea?"

Da.

Mentalitatea sărăciei

Dacă vă dau ceva, ceea ce v-am dat mă costă.

Cu cât dumneavoastră aveţi mai mult, cu atât am eu mai puţin.

Cu cât împart mai mult, cu atât mai mult pierd.

De cât timp aveţi o abordare a lucrurilor, ideilor sau timpului care sună astfel? Suntem învăţaţi să gândim aşa de multă vreme.

Mărfurile digitale ne pun la încercare. Dacă citiţi cartea mea în format electronic, amândoi avem de câştigat. Dacă o împărtăşiţi cu alţii, la fel vor face şi prietenii dumneavoastră. Atenţia este preţioasă şi, dacă sunteţi dispuşi să-mi acordaţi atenţia dumneavoastră în schimbul ideii mele, amândoi vom prospera.

Lucrurile nu se opresc aici. Atunci când oferiţi ceva, beneficiari mai mult decât primitorul. Generozitatea vă îmbogăţeşte peste măsură şi, odată cu răspândirea bunurilor sau a serviciilor în cadrul comunităţii, toată lumea beneficiază.

Însă este greu să începeţi să faceţi acest lucru, pentru că aţi fost învăţat (a) că ce-i al tău e al tău. Dacă nu ai suficient (şi cine are? spun comercianţii), atunci cum ai putea să oferi ceea ce deţii? Dar cu toate acestea, în fiecare zi, oamenii de succes nu pregetă să-şi pună la dispoziţie competenţele şi să-şi răspândească ideile.

Un motiv practic de a deveni artist

Unii oameni devin artişti pentru că nu au de ales. Asta sunt şi, prin urmare, asta fac. Nu sunt sigur că pot oferi încurajări acestor artişti, de vreme ce au deja tot ce le trebuie pentru a-şi îndeplini menirea.

Alţii, dumneavoastră poate, ezită. Nu pare a fi o modalitate rezonabilă de a vă susţine familia sau de a produce o schimbare în lume.

Rolul artei este în continuă schimbare.

Pentru cea mai mare parte a timpului, ARTA (cu majuscule) v-a distins de ceilalţi. Arta nu era o meserie, nu era practică şi cu siguranţă nu era un mod de a vă îmbogăţi şi nici măcar de a schimba lumea.

În ultimul secol şi ceva, după ce capitalismul a creat

surplusuri imense de numerar (sau cel puţin de sume mari de lichidităţi, distribuite inegal), numărul oamenilor dispuşi să devină patroni a explodat. La fel şi cererea pentru suveniruri artistice şi pentru artă ca investiţie. Drept urmare, arta a coborât din propria sa sferă, intrând în cea a capitalismului. Industria culturii a transformat artiştii de toate felurile (cântăreţi, dramaturgi, actori, pictori) în milionari şi staruri rock. Însă aceştia trăiau în continuare în propria lor sferă.

Acum, odată cu pătrunderea industriei culturii în toate celelalte domenii (da, există oţelării create de designer! şi da, designul interior al unui avion corporatist în valoare de 20 de milioane de dolari influenţează într-o uriaşă măsură, vânzarea), artiştii s-au mutat din exteriorul economiei înspre centrul acesteia. Astăzi, Disney acordă licenţe asupra imaginilor sale fermierilor care produc ouă. Acum, pe ouă sunt imprimate personaje Disney şi, la micul dejun, puteţi să-l serviţi pe Mickey sub formă de omletă. Totul, de la mâncare la bagaje, de la telefoane la stilouri sau formularele folosite în domeniul asigurărilor, este transformat prin intermediul designului, ai artei şi viziunii. Dacă arta este legată de umanitate, iar în comerţ au ajuns să conteze interacţiunile (nu mărfurile), atunci, în zilele noastre, comerţul nu este străin de artă.

Motivul pentru care acum aţi putea alege să îmbrăţişaţi artistul din interiorul dumneavoastră este că aceasta este calea către (imaginaţi-vă că auziţi o muzică zeflemitoare) siguranţă.

Atunci când vine vremea concedierilor, cel care deţine cea mai sigură slujbă este artistul, „cuiul de osie”, cel care nu poate fi externalizat sau înlocuit cu uşurinţă.

Trebuie să fiţi artist pentru a lansa tofu pe piaţă?

Aceasta este o întrebare interesantă. Dacă plecaţi de la presupunerea că un artist lucrează cu culori, lut sau muzică, atunci aveţi un salt dificil de făcut. Dacă credeţi că arta este cumva distinctă de muncă şi că este vorba despre un demers diferit sau că presupune un alt fel de persoană, atunci este aproape imposibil să vă imaginaţi un artist care

lansează tofu pe piaţă.

Eu văd lucrurile altfel. Cred că arta reprezintă abilitatea de a schimba oamenii prin intermediul muncii tale, de a vedea lucrurile aşa cum sunt, pentru ca apoi să creezi poveşti, imagini şi interacţiuni care schimbă piaţa. Aşa că, da, cred, într-adevăr, că trebuie să fii artist pentru a lansa tofu pe piaţă, dacă vrei să fii bun în acest domeniu.

Cu ani în urmă, cineva a hotărât că există o soluţie industrială previzibilă şi cuantificabilă pentru marketing. Se susţinea că voucherele şi publicitatea susţinută, în combinaţie cu distribuţia şi preţurile agresive nu erau doar suficiente, ci şi esenţiale pentru dezvoltarea unui brand. Ei bine, după cum am văzut de-a lungul deceniului trecut, niciunul dintre trucurile de marketing aplicate ca la carte nu funcţionează atât de bine. Astăzi, asistăm mai curând la succesul unui brand precum Jones Soda – nu pentru că fondatorul, Peter van Stolk, a urmat regulile, ci pentru că este un artist.

În zilele sale de glorie, compania valora peste 300 de milioane de dolari şi nicio fărâmă din această valoare nu a fost generată cu ajutorul unor reguli prestabilite.

Peter spunea: „Nu-mi pasă ce face lumea din industria băuturilor. Chiar deloc. Vor face ce cred de cuviinţă, iar noi vom face ce vom considera că trebuie să facem. Trebuie să ştii ce fac ceilalţi, dar nu este nevoie să le calci pe urme”.

Putem vorbi despre artă în cazul lui Jones? A încălcat toate regulile stipulate de manuale. A pus pozele clienţilor săi pe recipientul băuturii. A creat o aromă de piure. A deschis uşa când oamenii au venit să-l viziteze. *Iar oamenii chiar l-au vizitat*. Credeţi că mulţi oameni îl vizitează pe producătorul local de Pepsi?

Vă pare aceasta a fi o atitudine de comerciant? Mie mi se pare că este un comportament de artist. Poate că motivul pentru care nu puteţi să numiţi un brand îndrăgit de tofu este pentru că niciun artist nu s-a deranjat încă să lanseze unul pe piaţă.

Şi-ar face Shakespeare un blog?

Tehnologia utilizată de către artist apare pe scenă pentru a răspunde nevoilor artistului sau artiştii îşi creează operele folosind instrumentele pe care le au la dispoziţie?

Shakespeare nu a inventat piese de teatru; le-a folosit. Salinger nu a inventat romanul; a scris câteva. Tehnologia exista înainte ca ei să apară în peisaj.

Nu cred că ne naştem pentru a crea un anumit fel de artă, în mare măsură deoarece genele noastre nu au habar ce tehnologie vom avea la dispoziţie. Oamenii care au pictat pe pereţii peşterilor, pietrarii, dramaturgii, chimiştii, cei care se ocupă de mecanica cuantică – toţi aceştia îşi exercită arta acolo unde o găsesc, nu invers.

Arta care se naşte atunci când interacţionezi cu un client sau atunci când creezi o nouă utilizare pentru un sistem sau o tehnologie tradiţională – rămâne artă. Societatea noastră s-a reorganizat, astfel încât, pentru răspunsul la întrebarea „unde ar trebui să-mi exercit arta?”, avem nevoie acum de o întreagă broşură, nu de o simplă listă ce cuprinde câteva opţiuni.

Mitul pasiunii specifice proiectului într-o lume în care internetul nu exista, în care Amazon.com era de neconceput, Jeffbezos ar fi fost un tip insipid, lipsit de pasiune? Dacă Spike Lee nu ar fi dat peste o cameră de luat vederi, ar fi stat degeaba, acceptând statu-quo-ul?

Pasiunea nu este un element specific unui anumit proiect. Este specifică fiecărui om. Unii oameni sunt dependenţi de pasiune, percepţia lor asupra propriei identităţi depinzând de caracterul lor pasional.

Poate că provocarea cu care vă confruntaţi nu este găsirea unui proiect sau a unui şef mai bun. Poate că trebuie să intraţi în contact cu ceea ce înseamnă a fi pasionat. Oamenii mânaţi de pasiune caută modalităţi de a face ca lucrurile să se întâmple.

Combinaţia dintre pasiune şi artă este ceea ce face ca cineva să fie un om de neînlocuit.

Capacitatea de a sensibiliza

A fi deschis reprezintă o formă de artă. Capacitatea

de a stabili o conexiune, atunci când acest fapt nu face parte din atribuţiunile tale, constituie un har. Poţi să-ţi interpretezi, pur şi simplu, rolul şi să mergi mai departe sau poţi sensibiliza oamenii, schimbându-le viaţa pentru totdeauna.

Acest lucru este riscant şi imposibil de impus cuiva. Decizia de a te implica într-un astfel de act este una personală, fiind un dar care trebuie să vină din suflet.

Anumite tipuri de artă ne fac să plângem fără a ne simţi stânjeniţi.

Înţelegerea darurilor

Atunci când o revistă trimite un fotograf să facă o poză unei vedete, plăteşte fotograful pentru realizarea unei fotografii suficient de bune pentru a putea fi publicată în revistă. Publicaţia se aşteaptă să primească o fotografie care se ridică la un anumit standard, constituind obiectul unei tranzacţii comerciale.

Contribuţia fotografului, care depăşeşte acest standard, reprezintă un dar. Inspiraţia, lumina sau surpriza – toate acestea constituie un dar pe care fotograful îl face clientului sau cititorilor revistei.

Annie Leibovitz şi-a construit cariera pe baza acestui dar. A fost angajată să facă fotografii celebrităţilor, dar a sfidat mereu limitele. Îmi imaginez că unele dintre pozele ei au fost greu de vândut unor clienţi care credeau că vor cumpăra versiunea de ieri a lui Annie, nu pe cea de astăzi.

De-a lungul timpului, darurile se acumulează, ajungând să creeze o reputaţie.

Există două motive pentru a dărui. Nu mă interesează primul dintre ele – reciprocitatea. Îi oferi cuiva un dar pentru ca apoi să-ţi rămână dator. Aceasta este o atitudine manipulatoare şi nu aşa trebuie să-ţi construieşti cariera. Sociologul Marcel Mauss a scris despre acest lucru cu o sută de ani în urmă, susţinând că societăţile primitive, în ansamblul lor, erau edificate pe baza acestei reciprocităţi. Problema este că, în societăţile capitaliste, acest instinct al reciprocităţii este întrebuinţat greşit cu uşurinţă.

Totuşi, cel de-al doilea motiv este fascinant. Darurile ne permit să creăm artă. Darurile sunt oferite fără a lua în calcul reciprocitatea, fără a spera la ea sau a te gândi că este posibilă. Nu pot să-i ofer nimic în schimb artistului Chuck Close pentru bucuria pe care mi-au dăruit-o picturile sale hiper-realiste, cu rezoluţie redusă. Este un dar care exclude orice posibilitate a reciprocităţii. Acest fapt îi conferă lui Chuck libertate – libertatea de a fi stăpân pe ceea ce face, de a experimenta, de a găsi bucurie – căci atunci când pictează, nu ţine cont de un aparat de pontaj şi nu încearcă să facă pe plac cuiva care l-a plătit pentru a beneficia de timpul său. Creează un dar.

În acest context, argumentul meu fundamental este simplu: este posibil să fiţi artist (a) în tot ceea ce faceţi, măcar puţin. Nu la cerere, nu în acelaşi fel de fiecare dată şi nu pentru toată lumea. Însă dacă sunteţi dispuşi să vă cenzuraţi impulsurile egoiste, puteţi oferi un dar unui client, şefului, colegului sau unui trecător. *Iar darul înseamnă la fel de mult pentru dumneavoastră cât înseamnă şi pentru cel care-l primeşte*.

Pentru cine e?

Unii artişti lucrează pentru a se schimba pe sine. Procesul creării artei şi rezultatele produse sunt orientate exclusiv către creator. Dacă fluieraţi în timp ce vă plimbaţi printr-o pădure, se poate spune că avem de-a face cu o formă de artă, însă nu o faceţi în speranţa că o veveriţă vă va răspunde cu aplauze.

Cu toate acestea, cei mai mulţi dintre noi, în cea mai mare parte a timpului, creează opere artistice cu gândul la public.

Vrem să schimbăm pe cineva. Urmărim să-i facem pe oameni mai fericiţi, mai implicaţi sau să-i transformăm în clienţi.

Există două motive pentru care este vital să ştiţi pentru cine munciţi. Primul este că, dacă vă înţelegeţi publicul, aveţi posibilitatea de a vă direcţiona munca şi de a obţine feedback, ceea ce vă va ajuta să aveţi o performanţă mai bună data viitoare.

Celălalt motiv? Pentru că vă spune pe cine să ignoraţi.

E imposibil să creaţi artă pentru toată lumea. Există prea multe obiective conflictuale şi mult prea mult zgomot. Arta care se adresează tuturor este mediocră, banală şi ineficientă.

Dacă nu vă identificaţi clar publicul, sfârşiţi prin a crea artă pentru criticii cei mai acerbi şi mai capricioşi. Şi este păcat. Mai degrabă, concentraţi-vă asupra publicului pe care *dumneavoastră* îl alegeţi şi ascultaţi-l, excluzându-i pe toţi ceilalţi. Străduiţi-vă să îl faceţi fericit pe *acest* tip de client, iar restul clienţilor pot să dispară.

Sau, după cum s-a exprimat Ev Williams, fondatorul Blogger şi Twitter:

Lucru! esenţial este să faci, pur şi simplu, ceva nemaipomenit, încercaţi să nu vă lăsaţi prinşi într-o cameră cu ecou. Probabil că acesta este cel mai dificil lucru de făcut când încerci să depăşeşti limitele şi să faci ceva original.

Există numeroase lucruri care ilustrează progresul şi este uşor să cazi în capcana subculturii celor obsedaţi de tehnică. Pot fi construite numeroase afaceri valoroase în această zonă, dar cred că mulţi oameni au tendinţa să se avânte în acest domeniu şi, adesea, am fost prins din urmă. Când am avut mai multe lucruri de succes, mi-am spus: „Să ne întoarcem la începuturi. Ce vreau? Ce vreau să văd în lume?” Apoi trebuie să creezi ace! lucru.

Ev nu a avut succes cu Twitter la început. Oamenii nu înţelegeau ideea. Despre ce era vorba? Unde era modelul de afaceri? Iar apoi, după ce vestea s-a răspândit, Twitter a devenit mediul comunicaţional cu cea mai rapidă dezvoltare din istorie. Nu pentru că a urmat un model, ci pentru că a încălcat unul.

Unii artiştii creează.

Alţii îşi caută un sponsor, cineva care să-i ajute să-şi plătească facturile în timp ce ei se ocupă de munca lor.

Unii artişti cred că au nevoie de un şef. Cineva care nu doar îi plăteşte, ci le şi spune ce să facă. În momentul în

care se întâmplă acest lucru, artistul încetează să mai fie artist.

Datoria unui artist este să ne schimbe. Când ai un şef, treaba ta este să-i faci pe plac acestuia, nu să-l schimbi. Este bine să munceşti pentru cineva, cineva care te protejează şi care te plăteşte. Însă, din clipa în care tratezi persoana respectivă ca pe un şef, ca pe cineva careţi controlează mişcările şi productivitatea, eşti o rotiţă neînsemnată, nu un artist.

Nimănui nu-i pasă cât de mult aţi muncit

Nu este un concurs de efort, ci unul de artă. În calitate de clienţi, ne pasă de noi înşine, de ceea ce simţim *noi*, ne interesează dacă un produs, un serviciu, o piesă de teatru sau o interacţiune ne-au schimbat în bine sau nu.

Unde a fost făcut lucrul respectiv, cum a fost făcut şi cât de dificil a fost procesul de producţie este cumva irelevant. Acesta este motivul pentru care efortul emoţional este mult mai valoros decât munca fizică. Efortul emoţional schimbă destinatarul, lucru de care ne pasă.

Micile daruri şi enigma adresată absolvenţilor de masterate în administrarea afacerilor

Această veste este neliniştitoare.

Viitorul organizaţiei dumneavoastră depinde de fiinţe umane motivate, care oferă în mod dezinteresat daruri nesolicitate, sub formă de efort emoţional. Mai rău, cu cât munceşti mai mult pentru a cuantifica şi manipula acest proces, cu atât mai prost va funcţiona.

Nivelurile superioare ale organizaţiilor se confruntă cu această situaţie de mult timp. Atunci când angajaţi un vicepreşedinte pentru dezvoltarea afacerii, se înţelege că acesta nu va îndeplini rolul unui curier. Nu veţi plăti o sumă mare de bani cuiva care nu va face altceva decât să parcurgă o listă pe care dumneavoastră aţi alcătuit-o, întrebându-vă înainte de a lua o decizie. Bineînţeles că nu. Este treaba lui să aducă inovaţii, să creeze noi oportunităţi, să stabilească legături cu oameni la care se ajunge greu şi să urmeze cu perseverenţă calea spre

succes.

Totuşi, pe măsură ce coborâm pe scara ierarhică, conducerea presupune că un salariu mai mic = mai puţină umanitate.

Faptele neagă această ipoteză. De la armata americană până la managerul restaurantului local McDonald's, se pare că un grad mai mare de umanitate conduce la rezultate mai bune. Una dintre cele mai dificile sarcini pe care le-a avut armata în Irak a fost să-i înveţe pe soldaţi cum să-i trateze pe civilii irakieni ca pe nişte potenţiali parteneri, cum să treacă de la misiunea stabilită a zilei, manifestându-şi umanitatea în ciuda faptului că erau pândiţi de un uriaş pericol necunoscut. Este uşor să înveţi pe cineva să arunce un proiectil, dar extrem de dificil să-ţi asumi riscuri pe fondul fricii.

Digitalizarea muncii (măsurătorile, conexiunea la internet şi mecanizarea) îl face foarte fericit pe absolventul obişnuit de master în administrarea afacerilor. Acesta este genul de informaţie pe care o poţi introduce într-un tabel. Provocarea constă în faptul că toţi competitorii dumneavoastră utilizează acelaşi tabel, astfel că oportunitatea dumneavoastră cu privire la o dezvoltare exponenţială şi la obţinerea unui avantaj pe piaţă semnificativ este mică.

Cu cât este mai uşor de cuantificat, cu atât merită mai puţin.

Slujba în raport cu arta

Slujba este ceea ce faceţi atunci când vi se spune ce să faceţi. Slujba constă în a te prezenta la timp la fabrică, a urma instrucţiunile, a respecta specificaţiile şi a te lăsa condus.

Există întotdeauna cineva care poate îndeplini slujba pe care o aveţi ceva mai bine, mai repede sau mai ieftin decât dumneavoastră.

E posibil ca slujba să fie dificilă, să necesite o anumită abilitate, dar este o slujbă.

Arta este ceea ce faceţi când nimeni nu vă poate spune exact cum să o faceţi. Arta este actul de a vă asuma

personal responsabilitatea, de a submina statu-quo-ul şi de a schimba oamenii.

Numesc procesul de exercitare a propriei arte – „muncă”. Este posibil să deţineţi o slujbă şi să faceţi şi o muncă artistică. De fapt, în felul acesta ajungeţi să deveniţi de neînlocuit.

Slujba nu este acelaşi lucru cu munca.

Poate munca dumneavoastră să devină artă?

E posibil ca timpul pe care-l petreceţi la muncă să reprezinte o perioadă în care oferiţi daruri, creaţi conexiuni, inventaţi şi găsiţi bucurie?

Ce trebuie să se schimbe ca această situaţie să devină realitate – trebuie schimbate elemente externe sau este nevoie de o decizie internă?

Am descoperit că, în toate slujbele posibile, există oameni capabili să creeze artă. Există chelneri, scriitori, muzicieni, doctori, asistente medicale şi avocaţi, care găsesc un prilej pentru a-şi exercita arta atunci când muncesc. Slujba nu este acelaşi lucru cu munca; munca este ceea ce faci cu inima şi sufletul.

Câteva întrebări despre efortul emoţional

Sunteţi indispensabil (a) acasă? S-ar destrăma lucrurile în absenţa dumneavoastră?

Dar la muncă?

De ce sunteţi uşor de înlocuit într-unul dintre aceste locuri, dar nu şi acasă?

Sunteţi fermecători atunci când aveţi o întâlnire sau cunoaşteţi o persoană atrăgătoare la o petrecere?

Sunteţi la fel şi la o şedinţă care se desfăşoară la muncă?

Mă întreb de ce suntem capabili să exercităm cu uşurinţă un efort emoţional în afara slujbei, dar ne vine greu să investim aceeaşi energie la locul de muncă.

Artiştii sunt optimişti

Motivul este simplu: artiştii au şansa de a îmbunătăţi lucrurile.

Adesea, ceilalţi oameni aleg să fie victime. Pot fi rămăşiţele călcate în picioare de vâltoarea împrejurărilor.

Până când nu aleg să fie artişti, plutesc în derivă.

Artiştii înţeleg că au puterea, prin intermediul darurilor, al inovaţiei şi al iubirii, de a crea o poveste nouă, mai bună decât cea veche.

Optimismul este cea mai importantă trăsătură umană, deoarece ne permite să ne ducem ideile mai departe, să ne îmbunătăţim situaţia şi să sperăm la o zi de mâine mai bună. Şi toţi artiştii au acest optimism, căci artiştii pot spune în mod sincer că muncesc pentru a face lucrurile mai bune.

Acesta este motivul pentru care organizaţiile aflate sub presiune cedează adesea. Toate părţile implicate îşi dau seama că sistemul actual nu funcţionează, însă sunt incapabile să adopte unul nou, deoarece sunt sigure că nu va ieşi perfect, că nu are cum să fie la fel de bun ca ceea ce au în momentul respectiv. Organizaţiile supuse presiunilor se află la ananghie deoarece suferinţa le împiedică să creadă în viitor.

Optimismul este pentru artişti, pentru agenţii schimbării, pentru cei de neînlocuit şi pentru învingători. Pe de altă parte, văicărelile şi teama sunt, în mare măsură, nişte profeţii care se împlinesc de la sine în organizaţiile supuse presiunilor.

Transmiterea pasiunii

Pasiunea înseamnă să vă pese atât de mult de arta dumneavoastră încât să faceţi aproape orice pentru a o oferi, pentru a o dărui şi pentru a schimba oamenii.

Una dintre caracteristicile pasiunii este capacitatea de a da dovadă de perseverenţa şi energia necesare pentru a vă schimba atât arta, cât şi modul în care o oferiţi. Pasiunea pentru arta dumneavoastră înseamnă, totodată, şi dorinţa de a o transmite. Aceasta înseamnă să fiţi dispus (a) să renunţaţi la elemente de care sunteţi îndrăgostit (a), cu scopul de a ajuta alte componente să înflorească şi să se dezvolte. Şi, în acelaşi timp, pasiunea înseamnă că trebuie să fiţi suficient de mult conectaţi la arta dumneavoastră, încât să nu fiţi dispus (a) să abandonaţi elementele care contează cu adevărat.

Desigur, este un paradox. Pentru a rămâne fidel (a) artei dumneavoastră, trebuie să sacrificaţi acea parte care o împiedică să se răspândească.

Capacitatea de a decide ce trebuie exclus şi ce trebuie subliniat este un aspect integrant al artei pe care o practicaţi. Unul dintre autorii pe care îi cunosc este dispus să vadă că nu i se vând cărţile, pentru că, în opinia lui, acesta este un rezultat mai bun decât să schimbe esenţa lucrurilor pe care le-a scris. Este pasionat de talentul său, însă nu are o pasiune reală în ceea ce priveşte răspândirea ideilor sale. Iar dacă ideile nu se răspândesc, dacă darul nu este primit, nu există artă, ci doar efort. Atunci când artistul încetează să mai muncească, înainte ca arta să fi ajuns la destinaţie, munca sa rămâne nedesăvârşită.

Teama de artă

Cât de puternică este arta pe care sunteţi capabil (a) să o creaţi? Genele, educaţia pe care aţi primit-o şi imperativele culturale vă obligă să vă daţi bătuţi în lupta de a crea o artă care contează?

Harper Lee s-a născut pentru a scrie *să ucizi o pasăre călătoarei* Există o combinaţie de haruri genetice şi îndemnuri părinteşti care au creat oportunitatea perfectă pentru ca autoarea să creeze o operă artistică monumentală?

Să ne amintim de începutul cărţii.

Toată lumea, absolut toţi au fost geniali cel puţin o dată. Cu toţii au avut elan, au inventat lucruri şi au reuşit să iasă dintr-un impas cel puţin o dată.

Dacă o poţi face o dată, o vei putea face din nou.

Arta, cel puţin aşa cum o definesc eu, reprezintă actul intenţional de a-ţi utiliza umanitatea pentru a produce o schimbare asupra altei persoane. Cum şi unde exercitaţi această artă constituie o alegere culturală care depinde de moment. Nimeni nu scria romane cu o mie de ani în urmă. Nimeni nu făcea videoclipuri acum 30 de ani. Nimeni nu posta poezii pe Twitter cu trei ani în urmă.

Fără îndoială, anumite genuri de artă sunt mai uşor de creat. Un zâmbet cald adresat unui străin în timpul unei

călătorii cu avionul, la momentul potrivit, reprezintă un act artistic, cât se poate de uşor de pus în practică de către cei mai mulţi dintre noi. Pe de altă parte, regizarea unui film care câştigă un Oscar este rezervată doar câtorva oameni aleşi. Sunt de acord cu faptul că marii romancieri se nasc, dar *şi* devin ceea ce sunt. Însă nu cred că trebuie să fii marginal pentru a fi artist.

Nu mă interesează să vă conving să deveniţi un extraordinar creator de filme. Sunt extrem de interesat de explorarea motivelor pentru care vă temeţi atât de mult să creaţi o artă care, în realitate, vă este la îndemână.

De ce nu aţi vorbit la şedinţa de ieri? Când aţi avut şansa de a face un pas înainte, interacţionând cu un coleg într-un mod care ar fi schimbat totul, ce v-a reţinut? Propunerea aceea pentru un nou proiect, care zace într-un fişier ascuns în computer de acum un an…

De ce nu toţi chelnerii sunt extraordinar de grozavi, atunci când îşi fac meseria?

Cred că este vorba despre teamă şi cred că ne temen chiar şi să vorbim despre acest gen de teamă. Teama de artă. Teama de a nu fi ridiculizaţi. De a ieşi în evidenţă şi de a susţine o cauză.

Cu toate acestea, astăzi economia ne obligă să ne confruntăm cu această teamă. Economia îi pedepseşte nemilos pe cei care se tem, sporind beneficiile celor puţini, care sunt suficient de curajoşi pentru a crea artă şi suficient de generoşi pentru a o dărui.

Rezistenţa

„Adevăraţii artişti livrează la timp”.

Atunci când Steve Jobs a făcut afirmaţia de mai sus, scopul său era să-l convingă pe un programator rebel să renunţe la un anumit cod. Însă această mantră alcătuită din câteva cuvinte este mult mai profundă. Poetul Bruce Ario spunea: „Creativitatea este instinctul de a produce”.

Astfel stau lucrurile în cazul artei de care ne pasă.

Andy Hertzfeld, unul dintre creatorii Mac-ului, a participat ia scrierea unui jurnal dedicat lansării primului Mac, computerul care a schimbat totul. El scria: „Soarele răsărise deja, iar echipa care se ocupa de software a început, în cele din urmă, să se împrăştie şi să plece spre casă, pentru a se prăbuşi în pat. Nu eram siguri dacă terminaserăm sau nu şi era foarte ciudat că nu aveam nimic de făcut după ce munciserăm atât de mult, o lungă perioadă. În loc să mergem acasă, eu şi cu Donn Denman ne-am aşezat buimaci pe canapeaua de pe hol, uitându-ne la oamenii de la departamentul de contabilitate şi marketing, care intrau la muncă în jurul orei 7: 30. Probabil că aveam nişte feţe de pomină; toată lumea îşi

dădea seama că rămăseserăm acolo peste noapte (de fapt, eu nu mai dădusem pe acasă şi nu mai făcusem un duş de trei zile). În acel moment, Andy s-a simţit ca un artist. Livrase la timp.

Artiştii nu gândesc în afară, sistemului, deoarece, în exteriorul acestuia, nu este altceva decât vid. În afara acestuia nu există nici reguli, nici realitate. Nu aveţi cu ce să interacţionaţi sau cu ce să vă confruntaţi. Dacă vă propuneţi să faceţi ceva care este cu mult în afara sistemului (să concepeţi o maşină a timpului sau să utilizaţi nitrogen lichid pentru a îngheţa Cascada Niagara), atunci nu veţi fi niciodată capabil să creaţi o adevărată operă de artă. Nu puteţi să înfăptuiri, dacă vă aflaţi cu mult în afara sistemului.

Artiştii gândesc de-a lungul limitelor sistemului, pentru că aceasta este zona în care se fac lucrurile. Aici se află publicul, aici sunt disponibile mijloacele de producţie şi aici puteţi crea un impact.

Înfăptuirea nu se centrează pe producerea unei capodopere (însă toate capodoperele sunt concretizate). Eu am produs peste o sută de cărţi (majoritatea nu s-au vândut prea bine), însă dacă nu aş fi făcut-o, nu aş fi avut niciodată şansa să scriu cartea de faţă. Picasso a pictat peste o mie de tablouri şi probabil că nu puteţi numi mai mult de trei dintre ele.

După cum vom vedea, cea mai mare penurie din societatea noastră este absenţa instinctului de a produce. De a crea soluţii şi de a le da drumul în lume. De a atinge umanitatea pe care o avem cu toţii şi de a ne conecta cu oamenii de pe piaţă.

Contradicţia dintre a înfăptui şi a schimba lumea

Uneori, înfăptuirea operei are gustul unui compromis. Vă propuneţi să schimbaţi lucrurile semnificativ, să creaţi o artă care contează şi să munciţi cât de bine puteţi. Apoi vine termenul de predare şi trebuie să vă grăbiţi. Este atât de important să livraţi la timp?

Cred că da. Cred că disciplina necesară pentru a

putea livra la timp este esenţială pe parcursul lungului drum pe care îl aveţi de străbătut pentru a deveni indispensabil (a). Deşi unii artişti reuşesc să muncească ani sau decenii în şir, înfăptuind ceva important, mult mai des se întâmplă să vedem că visurile artei sunt distruse de către rezistenţă. Cedăm în faţa fricii, iar arta noastră sfârşește undeva într-o cutie, rămânând nevăzută.

Atunci când adoptaţi pentru întâia oară disciplina livrării la timp, aveţi impresia că munca voastră are de suferit. Fără îndoială, o oră, o zi sau o săptămână în plus v-ar fi ajutat să o mai rafinaţi, căci era nevoie de aşa ceva. Însă, de-a lungul timpului – de fapt, destul de repede –, veţi vedea că livrarea la termen ajunge să facă parte din arta pe care o creaţi şi face ca lucrurile să funcţioneze. *Saturday Night Live* se difuzează în fiecare săptămână, fie că este gata sau nu. Emisiunea este în direct şi este difuzată sâmbăta. Nu se poate face niciun compromis în ceea ce priveşte livrarea. Nu există retuşări, poticniri, întârzieri. Desigur, uneori emisiunea are de suferit, însă, în general, ceea ce o face să funcţioneze este respectarea termenului de livrare (care este determinată chiar de numele emisiunii).

Incapacitatea de a livra la timp în numele obiectivului de a schimba lumea este, adesea, un simptom al rezistenţei. Conştientizaţi această tendinţă, livraţi întotdeauna la timp, iar *apoi* puteţi schimba lumea.

Ce înseamnă să livrezi la timp

Singurul scop al începutului este acela de a ajunge la capăt şi, deşi proiectele pe care le facem nu sunt niciodată cu adevărat încheiate, trebuie să livrăm la timp. Livraţi atunci când daţi clic pe butonul de *publicare* de pe blogul dumneavoastră, când vă susţineţi prezentarea în faţa echipei de vânzări, când răspundeţi la telefon, când vindeţi brioşe sau vă trimiteţi cuiva referinţele. Livrarea reprezintă impactul dintre munca pe care o faceţi şi lumea exterioară. Francezii vorbesc despre *esprit descalier*, puseul de inteligenţă care survine la câteva minute după trecerea momentului oportun. Aceasta este o formă de

gândire pătrunzătoare, neconcretizată la timp, care nu contează prea mult.

A livra la timp, cu regularitate, fără presiune, stres sau teamă – aceasta este o abilitate rară, ceva care vă face indispensabil (a).

De ce este livrarea atât de dificilă? Cred că există două provocări şi un singur motiv:

Provocările:

1. Remanierea
2. Coordonarea

Iar motivul:

Rezistenţa

Remanierea

Steve McConnel ne-a ajutat să înţelegem modul în care lipsa de control pe durata etapei de prelucrare a materialului sabotează toate proiectele nereuşite din domeniul software-ului. Se pare că problema nu se rezumă câtuşi de puţin la software.

Orice proiect care merită să fie concretizat se bazează pe invenţie, inspiraţie şi pe o mică doză de născocire. De obicei, începem cu o idee vagă, adăugând tot mai multe detalii pe măsură ce ne apropiem de momentul livrării. Şi cu cât ne apropiem mai mult de acest moment, cu atât este mai mare presiunea de a remania materialul. Remanierea cuprinde brainstormingul şi ajustările aparent pozitive pe care le aplicăm unui proiect pe măsură ce acesta se dezvoltă. Este posibil să presupună schimbarea interfeţei cu utilizatorul sau rescrierea unui paragraf introductiv. Uneori remanierea nu este decât o simplă ajustare; alteori implică o „intervenţie chirurgicală” majoră.

Remanierea este esenţială. Întrebarea este: când trebuie aplicată?

În cazul unui proiect obişnuit, de amator, întreaga remaniere are loc înainte de încheiere. Cu cât ne apropiem mai mult de momentul livrării, cu atât mai mulţi oameni vor fi implicaţi; numărul şedinţelor va creşte, iar probabilitatea ca CEO-ul să dorească să participe va fi din

ce în ce mai mare. Şi de ce nu? Ce sens are să te implici la început, când încă nu poţi vedea ce s-a făcut deja, iar munca ta va fi probabil refăcută oricum?

Scopul implicării tuturor în primele etape ale proiectului este simplu: dacă remanierea are loc târziu, nu veţi livra la timp. Dacă o faceţi târziu, vor apărea probleme de funcţionare. Creatorii profesionişti operează remanieri ale materialului încă din faza de început. Cu cât proiectul se apropie mai mult de finalizare, cu atât mai puţini oameni îl vor vedea şi cu atât mai puţine schimbări vor fi permise.

Toate proiectele de software care nu au respectat data stabilită pentru lansare (absolut toate) sunt victima remanierii tardive. Creatorii nu au avut disciplina necesară pentru a forţa aplicarea procesului de remaniere în stadiul iniţial. Au devenit victimele rezistenţei.

Coordonarea

Strângerea mâinilor.

De câte strângeri de mâini este nevoie pentru a prezenta trei oameni? Doar trei. Ishita, ţi-o prezint pe Susan. Susan, fă cunoştinţă cu Clay. Clay, aceasta este Ishita.

În cazul a patru oameni, este nevoie de două ori pe atât, adică de şase strângeri de mâini.

Iar dacă sunt cinci oameni care se prezintă? Vom avea zece strângeri de mână.

Dificultatea coordonării echipelor de oameni creşte exponenţial odată cu dimensiunile grupului. Iar în cazul proiectelor importante din cadrul unei organizaţii, pentru care mizele sunt ridicate, grupul are tendinţa de a deveni din ce în ce mai mare. Oamenii pentru care mizele sunt mari (şi cu toţii credem că riscăm ceva) vor să se implice în proiecte cu adevărat bune, în mare măsură deoarece se tem că oricine altcineva va face lucrurile de mântuială, iar ei vor plăti pentru oalele sparte.

Aşadar, proiectele bat pasul pe loc atunci când sunt supuse remanierii. Nouă femei nu pot avea un copil într-o lună, oricât de bine şi-ar coordona munca.

Motivul pentru care start-up-urile înfrâng aproape întotdeauna companiile mari, în goana lor de a se impune pe piaţă, este simplu: în cazul primelor, numărul oamenilor care trebuie coordonaţi este mult mai redus, remanierea nu este atât de amplă, iar numărul persoanelor de neînlocuit pe metru pătrat este mai mare. Nu-şi pot permite ca lucrurile să fie altfel şi au mai puţin de pierdut.

Există două soluţii în ceea ce priveşte problema coordonării şi ambele îi stânjenesc pe oameni, deoarece ambele subminează rezistenţa.

1. Limitaţi neîncetat numărul oamenilor care au permisiunea de a aplica remanieri. Ceea ce înseamnă că aveţi nevoie de proceduri oficiale care stipulează excluderea oamenilor, chiar şi a celor bine intenţionaţi, care au autoritate. Şi aveţi nevoie de păstrarea secretului. Dacă aveţi de ales între a fi surprins (a) (şi a asista la încheierea la timp a unui proiect) sau a fi implicat (a) (şi a participa la lansarea tardivă a unui proiect mediocru), ce variantă preferaţi? Trebuie să optaţi pentru una sau alta.

2. Numiţi o singură persoană (un om de neînlocuit) să conducă proiectul. Nu să co-administreze, să supervizeze îndeplinirea unei sarcini sau să facă parte din comitetul de conducere. O singură persoană, un om, va fi ia. conducere. Proiectul va fi pe numele său. Deciziile îi aparţin.

Speriaţi-vă în primele stadii ale proiectului, nu când este prea târziu. Daţi dovadă de curaj de la început, nu tardiv.

Remaniaţi acum, nu mai încolo. Este prea costisitor să o faceţi mai târziu.

Rezistenţa: creierul reptilian

Creierul reptilian este flămând, speriat, furios şi excitat.

Creierul reptilian nu vrea decât să mănânce şi să fie în siguranţă.

Va lupta (până la moarte) dacă este nevoit, însă preferă să dea bir cu fugiţii. Îi plac răzbunările şi se înfurie uşor.

Îi pasă de ce cred toţi ceilalţi, deoarece statutul este esenţial în trib pentru supravieţuirea acestuia.

Veveriţa umblă de colo-colo, căutând alune, ascunzându-se de vulpi, ferindu-se de animalele de pradă şi protejând celelalte veveriţe. Face aceste lucruri pentru că asta este tot ce ştie să facă. Nu are decât un creier reptilian.

Singurul răspuns corect la întrebarea: „De ce a trecut puiul strada?” este: „Pentru că aşa i-a dictat creierul său reptilian”. Animalele sălbatice sunt sălbatice deoarece singurul creier pe care îl posedă este cel reptilian.

Creierul reptilian nu este doar un concept. El există şi este situat la capătul coloanei vertebrale, luptând pentru supravieţuirea noastră. Dar, desigur, supravieţuirea şi succesul nu sunt acelaşi lucru.

Creierul reptilian este motivul pentru care ne este teamă, motivul pentru care nu creăm arta pe care am putea-o crea, motivul pentru care nu livrăm la timp, deşi am putea-o face. Creierul reptilian este sursa rezistenţei.

Daimonul şi rezistenţa

Mintea dumneavoastră, cea care vă scoate din sărite şi vă face speciali, are două secţiuni distincte, daimonul şi rezistenţa.

Daimonul este sursa marilor idei, a intuiţiilor inovatoare, a generozităţii, iubirii, conexiunii şi bunătăţii.

Rezistenţa îşi petrece tot timpul izolând lumea de daimonul nostru. Rezistenţa trăieşte în interiorul creierului reptilian.

Am auzit pentru întâia oară de daimon atunci când Elizabeth Gilbert a vorbit despre daimonul său în cadrul unei conferinţe TED (puteţi viziona filmul video pe www.ted.org). Apoi am citit sursa discursului ei: *The Gift* de Lewis Hyde.

„Daimon” este un termen grecesc (romanii îl numeau „genius”). Grecii credeau că daimonul era o fiinţă distinctă, care locuia în interiorul nostru. Geniul dinlăuntru luptă să se exprime prin intermediul artei, al scrisului sau a altei preocupări. Atunci când geniul îşi făcea simţită

prezenţa, se întâmplau lucruri măreţe. Dacă acesta rămânea ascuns însemna că nu prea aveai noroc.

Elizabeth ne avertizează că viaţa scriitorului este una care ne-ar putea face să sfârşim în „grămada de visuri sfărâmate, cu gura arsă de cenuşa amară a eşecului”. De ce preocupările creative ne ameninţă sănătatea mentală? se întreabă ea. De ce există un blocaj al scriitorului, însă nu şi unul al inginerului chimist? Se pare că măiestria artistică duce mereu la suferinţă. Aceasta este provocată de conflictul dintre daimon şi rezistenţă. Societatea îi împinge pe artişti *să fie* geniali, în loc să îi încurajeze să îi permită geniului din interior să înflorească. Sunt două sarcini diferite.

Suferinţă? Normal. Conflictul dintre ideile tale şi lumea exterioară. Mai important, prăpastia dintre partea din tine care doreşte să fii invizibil şi în siguranţă şi daimonul tău, care cere să vorbească lumii.

De fiecare dată când vă daţi seama că urmaţi manualul, în loc să-l scrieţi, evitaţi suferinţa, cedând rezistenţei.

Artiştii aştern pe hârtie ceea ce le dictează daimonul. După cum s-a exprimat Elizabeth: „M-am prezentat pentru a face treaba care-mi revenea”. Daimonul este artistul din interiorul dumneavoastră; nu trebuie decât să-i permiteţi să facă ce are de făcut.

Acest lucru este mult mai dificil decât pare. În cartea sa clasică, intitulată *The War of Art*, Steven Pressfield numeşte incapacitatea noastră de a elibera daimonul cu uşurinţă „rezistenţă”.

Pressfield spune că rezistenţa este duşmanul daimonului. Creierul reptilian, asupra căruia daimonul nu are niciun control, se străduieşte din răsputeri să vă reducă la tăcere, să vă pună la colţ şi să vă determine să vă îndepliniţi slujba (de peste zi). Va inventa poveşti, boli, chestiuni urgente şi elemente capabile să vă distragă, cu scopul de a nu elibera geniul. Rezistenţa se teme. Se teme de ce vi se va întâmpla (dumneavoastră şi ei), dacă ideile vor ieşi la suprafaţă, dacă darurile vor fi primite şi dacă

magia îşi va face efectul.

Ştiţi că rezistenţa este acolo. O simţiţi. Poate că nu aţi numit-o sau poate că nu recunoaşteţi toate simptomele, însă sunteţi siguri că face parte din dumneavoastră.

Am văzut oameni, echipe şi corporaţii care au fost distruşi de ea. Rezistenţa este insidioasă şi vicleană. Creează boli, ne obligă să amânăm şi, mai ales, să raţionalizăm. Raţionalizăm în exces, cum probabil că faceţi şi dumneavoastră, chiar în această clipă.

Rezistenţa ne însoţeşte de un milion de ani, iar creierul reptilian nu se va da bătut cu uşurinţă. Deşi neocortexul (locul în care trăieşte daimonul) este mult mai nou din punct de vedere evoluţionist, nu este mai puternic. Dacă i se dă ocazia, creierul reptilian vă va reduce la tăcere şi rezistenţa va ieşi învingătoare.

Elizabeth Gilbert a fost cât pe-aci să fie învinsă de rezistenţă. După ce a vândut milioane de exemplare ale cărţii *Mănâncă*, *roagă-te*, *iubeşte*, rezistenţa se temea de impactul pe care următoarea sa carte l-ar putea avea asupra carierei autoarei. „Oamenii se poartă cu mine de parcă aş fi damnată. Nu ţi-e teamă că nu vei mai fi niciodată capabilă să îţi depăşeşti recordul?”, spune ea. Creierul reptilian era agitat, furios, temător şi hotărât să o înfrângă.

Elizabeth a scris o nouă carte, exact la momentul oportun, pe care a dus-o la tipar, voind să tipărească prima variantă pe hârtie. În timp ce aştepta, a citit-o. „Am simţit altceva decât neliniştea şi nesiguranţa pe care le trăieşti atunci când scrii ceva”, spune ea. „Senzaţia respectivă nu putea fi contracarată”. Creierul reptilian câştigase. A aruncat întreaga carte – era destinată să fie maculatură, să ajungă la gunoi –, a ratat termenul de predare şi a luat-o de la capăt. Astfel, tot ce muncise în mai mult de un an s-a dus pe apa sâmbetei.

Din fericire, Elizabeth are în pregătire o nouă carte. A perseverat şi a găsit un nou mod de a învinge reptila. Însă este clar că, indiferent de munca creativă pe care o îndepliniţi, oricât de mult succes aveţi sau oricât de

aclamat (a) sunteţi, reptila vă va căuta şi probabil vă va găsi. Ce se întâmplă după, depinde de dumneavoastră.

Cum a evoluat rezistenţa în realitate, ea a fost cea dintâi.

Prima parte a creierului nostru, care apare mai întâi când ne aflăm în pântece, cea care exista şi cu un milion de ani în urmă, este creierul reptilian. Acesta este responsabil de latura noastră războinică, de instinctul de a fugi, de furie şi de supravieţuire. Pe atunci, nu aveam nevoie de altceva şi chiar şi acum, când apare o urgenţă, creierul reptilian este cel care preia controlul.

Există câteva părticele ale creierului nostru, situate la capătul coloanei vertebrale, responsabile de supravieţuire şi de alte trăsături comune cu cele ale animalelor sălbatice. Aceste părţi poartă denumirea de ganglia bazală şi creierul fiecăruia dintre noi conţine două mici componente în formă de migdală. Oamenii de ştiinţă le numesc amigdala şi se pare că acest minicreier preia controlul ori de câte ori suntem furioşi, speriaţi, excitaţi, flămânzi sau căutăm să ne răzbunăm.

Abia de curând, Greierele noastre au evoluat suficient, încât să permită formarea gândurilor superioare, a generozităţii, vorbirii, conştiinţei şi, da, a artei. Atunci când privim o imagine a creierului, ceea ce vedem este partea mai nouă: neocortexul. Adică partea cenuşie şi ridată din exterior. Este mare, dar este slabă. Confruntat cu rezistenţa acerbă a amigdalei, restul creierului nostru este neajutorat. Îngheaţă şi se predă. Reptila preia controlul şi încearcă să se protejeze.

Prin urmare, provocarea la care suntem supuşi este de a crea un mediu în care reptila să aţipească. Nu putem s-o învingem, aşa că trebuie s-o seducem. O parte a creierului nostru îşi face griji în legătură cu supravieţuirea, furia şi poftele trupeşti. Restul creează civilizaţia.

Aceasta este parţial o metaforă, parţial biologie. Creierul reptilian este aici pentru a vă menţine în viaţă; restul creierului vă transformă într-un fericit, conectat şi

plin de succes membru al societăţii.

Prin urmare, cele două părţi ale creierului intră în competiţie. Iar atunci când este alertat, creierul reptilian câştigă de fiecare dată, dacă nu ne creăm obiceiuri noi şi modele superioare, capabile să ţină reptila în frâu.

(Evoluţia creierului care a creat civilizaţia)

Scurtă lecţie de biologie, redusă la esenţă: iată patru dintre principalele sisteme ale creierului nostru. (Notă: „sistem" este mai curând un cârlig conceptual pentru a înţelege ce se întâmplă, prin opoziţie cu un adevăr biologic sau o caracteristică dată). Pe măsură ce parcurgeţi lista, fiecare sistem devine mai civilizat, pierzându-şi însă din putere:

Î. Trunchiul cerebral – respiraţia şi alte funcţii inconştiente legate de supravieţuire.

2. Sistemul limbic – creierul reptilian. Furia, răzbunarea, sexul şi teama.

3. Cerebelul – coordonarea şi controlul asupra motricităţii.

4. Creierul mare (*celebrum*) – cea mai nouă şi mai sofisticată parte a creierului nostru, care este mereu dominată de celelalte trei părţi.

Creierul mare are patru lobi de ale căror funcţii putem fi mândri:

Lobul frontal: raţiunea, planificarea, părţi ale vorbirii, mişcarea, rezolvarea problemelor.

Lobul parietal: mişcarea, orientarea, recunoaşterea, perceperea stimulilor.

Lobul occipital: vederea (şi cortexul orbito-frontai esenţial, trecut cu vederea şi neapreciat la justa sa valoare, care integrează creierul reptilian în mintea raţională).

Lobul temporal: auzul, memoria şi vorbirea.

Nu poţi ţine un discurs, în timp ce te îneci. Nu poţi să te îndrăgosteşti, în timp ce ai un atac de cord. Nu poţi scrie un sonet, în timp ce vomiţi din cauza vertijului pe care ţi-l provoacă plimbarea într-un *montagne russe*.

Metafora este următoarea: cu cât un sistem cerebral

este mai vechi pe scara evoluţionistă (şi cu cât este mai aproape de trunchiul cerebral), cu atât este mai mare puterea sa de a suspenda acţiunile sistemelor mai recente. Iar creierul reptilian, localizat în sistemul limbic, reprezintă cel mai ilustrativ exemplu al acestei metafore. Rareori suferiţi un atac de cord (sper) şi probabil că nu veţi ameţi într-atât de rău încât să cădeţi, însă amigdala suspendă regulat întreaga activitate civilizată din creierul nostru şi preia controlul, blocându-ne.

Cu peste 50 de ani în urmă, medicul şi neurocercetătorul Paul MacLean a efectuat cercetări la Vale şi la Institutul Naţional de Sănătate Mentală. El a conceput ceea ce a numit teoria triunică, care a condus la gândirea pe care se bazează creierul reptilian. Combinând această teorie cu opera lui Antonio Damasio, legată de înţelegerea rolului cortexului orbito-frontal în integrarea creierului reptilian între celelalte părţi mai raţionale ale minţii, veţi putea sesiza neîntrerupta luptă şi colaborare care se creează între cele două părţi ale creierului.

Omul cu două creiere

Acesta sunt eu. Şi dumneavoastră, evident.

De ce fac oamenii lucruri autodistructive? De ce să lucrezi la un studiu timp de o săptămână fără a-l salva sau a-ţi face o copie de siguranţă? De ce se apropie antreprenorii atât de mult de succes, pentru ca apoi să saboteze toată munca pe care au făcut-o, într-un moment de teamă?

Dăm greş tocmai din cauză că există un „noi”. Nu există doar o voce în capul nostru, ci două, iar una. dintre ele este mai aproape decât cealaltă de coloana vertebrală şi de substanţele chimice care generează emoţiile. Aşa se face că aceasta este cea care domină adesea.

Neurologii care studiază bolile mentale au descoperit comportamente remarcabile. Într-unul dintre cazuri, o femeie suferea de o gravă pierdere a memoriei de scurtă durată. Tot ce depăşea cinci minute era ca şi cum nu s-ar fi întâmplat. Când se trezea dimineaţa, nu-şi amintea decât ce se întâmplase cu un an sau doi în urmă. Îşi amintea cum

o cheamă şi trecutul îndepărtat, însă nimic recent. (Asemănător cu intriga nemaipomenitului film *Memento*.)

Mergea la doctor în fiecare zi. Acesta îi strângea mâna, se prezenta din nou şi o lua de la capăt. Într-o zi, în cadrul unui experiment nu tocmai corect din punct de vedere etic, medicul şi-a pus o piuneză în mână. Când şi-au strâns mâinile, pacienta s-a înţepat. A durut-o. Doctorul i-a explicat ce făcuse şi, bineînţeles, o oră mai târziu, ea uitase totul.

Totuşi, a doua zi când doctorul a întins mâna, ea a ezitat. De unde ştia de piuneză? Era clar că memoria ei de scurtă durată dispăruse. Nu se prefăcea. Şi cu toate acestea, ţinuse minte suficient de mult pentru a evita durerea.

Responsabilă pentru această reacţie era amigdala ei. Aceasta are propria sa memorie, fiind dotată cu propriul său sistem de supravieţuire. Creierul reptilian stă la pândă, intrând în acţiune ori de câte ori sunt în joc nevoile de bază legate de supravieţuire. Iar atunci când este stimulat, cealaltă parte a creierului nostru are şanse reduse, mai ales dacă nu i-am instruit pentru astfel de situaţii.

De aici conflictul. Conflictul între ceea ce ne face să ne simţim bine în momentul prezent şi ceea ce ar trebui să facem.

Astfel se explică de ce o persoană care are cancer la gât poate continua să fumeze sau de ce cineva care suferă de obezitate, deşi ştie în mod clar că nu ar trebui s-o facă, continuă să mănânce „încă o gogoaşă, doar una”. Confruntată cu lăcomia sau teama care provin din amigdală, persoana nepregătită se dă bătută.

Rezistenţa în vânzări? Cum se face că anumiţi oameni care lucrează în vânzări investesc ani de instruire, ore de efort, mii de dolari în cheltuielile de călătorie, pentru ca apoi să plece fără a încheia contractul, în timp de alţii se străduiesc din răsputeri pentru a ajunge la ultima parte a tranzacţiei (cea profitabilă), plecând după obţinerea comenzii? Din nou, avem de-a face cu două

creiere, iar amigdala este cea care dă bir cu fugiţii în clipa în care se simte ameninţată.

Manageri slabi? Cum se face că atât de mulţi şefi fug de criticile utile sau de leadershipul substanţial? De ce este atât de uşor să te ascunzi în spatele uşii biroului sau în spatele unei funcţii, în loc să priveşti oamenii în ochi şi să schimbi lucrurile? Răspunsul este acelaşi. Amigdala se opune atunci când trebuie să privim oamenii în ochi, deoarece acest fapt reprezintă o ameninţare şi o expunere la risc.

Termenele de predare? Cu siguranţă, cunoaşteţi pe cineva care întârzie mereu. Cineva care nu poate livra nimic valoros, decât dacă s-a poticnit într-atât de mult încât să creeze o senzaţie de iminenţă, o stare de urgenţă, care necesită adrenalină şi un efort extraordinar pentru a duce proiectul la bun sfârşit. Acest comportament nu este nici eficient, nici de încredere, dar, cu toate acestea, este perpetuat. Motivul este simplu: oamenii de acest fel nu pot depăşi teama răspândită pe care o provoacă finalizarea unui proiect, decât dacă îşi induc o temere şi mai mare – aceea de a da greş. Creierul reptilian este impulsiv, însă în cazul acestor oameni, este totodată capabil să aleagă riscul mai mare, reuşind să-l evite.

De fapt, dacă parcurgem lista comportamentelor care sunt extrem de preţuite datorită raritătii lor, aproape toate au ca element comun capacitatea de a pune la treabă latura conştientă şi generoasă a minţii, în loc de a capitula în faţa reflexelor creierului reptilian, adică în faţa fricii, a răzbunării şi a instinctului de dominare.

(Contactul vizual şi creierul reptilian)

Astăzi, Grădina Zoologică din Rotterdam distribuie ochelari speciali vizitatorilor care se îndreaptă spre zona gorilelor.

Ochelarii seamănă într-un fel cu cei 3D din cinematografe, numai că nu schimbă ceea ce vedeţi. Schimbă, însă, percepţia gorilei. Pe ei este pictată imaginea ochilor dumneavoastră, privind într-o parte.

Astfel, când vă apropiaţi de gorile, nu pare că faceţi

contact vizual cu ele. Contactul vizual este o ameninţare pentru ele. Le scoate din minţi şi a dat naştere unor atacuri.

Simplul contact vizual este suficient să ducă creierul reptilian la o stare de nervozitate extremă. Imaginaţi-vă cât de înspăimântător trebuie să fie să vă propuneţi să faceţi ceva care va atrage atenţia sau chiar criticile asupra voastră.

Există un motiv pentru care teama numărul unu de care suferă cei mai mulţi oameni este să vorbească în public. Discursul public este unul dintre cele mai rele lucruri pe care creierul şi-l poate imagina.

E greu să te înţelegi cu reptila

E greu să convingi un alcoolic să renunţe la dependenţa sa. Este dificil să determini un adolescent să vadă care ar putea fi consecinţele acţiunilor sale impulsive. Este aproape imposibil să calmezi un CEO furios, posedat de dorinţa oarbă de răzbunare. Anul trecut, un CEO pe care-l cunosc făcea o demonstraţie pentru un investitor. În cadrul demonstraţiei, a accesat site-ul unui partener. Sub ochii săi şi ai investitorilor, a apărut o fotografie suspectă, cât se poate de explicită şi deloc adecvată într-un context profesional.

CEO-ul a izbucnit. Trei zile şi-a petrecut practic tot timpul, şi-a cheltuit banii, încercând să anuleze contractul încheiat de compania sa cu partenerul respectiv. Mâinile sus! Fără compromisuri. Distrugeţi totul.

Ce risipă! Compania sa a pierdut mult timp, mulţi bani şi multă bunăvoinţă pentru a rezolva o problemă a cărei soluţionare era tardivă.

Reptila nu ascultă şi nu-i pasă.

Singura speranţă pe care o are specia noastră este ca restul creierului, partea civilizată, să ajungă să fie atât de profund preocupat de rezultatele pozitive încât se va organiza pentru a evita reptila, investind în sisteme care vor diminua puterea rezistenţei.

Rezistenţa în acţiune

„Vezi, ţi-am spus că nu va funcţiona niciodată”.

V-aţi prezentat ideea măreaţă, dar oamenii o urăsc. Vă ridiculizează, vă ameninţă şi vă spun să nu le mai staţi în cale.

Subconştientul dumneavoastră ia atitudine. Spune ceva de genul: „Ar fi trebuit să mă asculţi. Ai dat-o în bară grav”. Sau poate că spune: „Ştiam că nu ar fi trebuit să faci lucrul acesta”.

Cine este acest „tu”, mai exact? Şi cui i se adresează vocea?

Vocea din capul dumneavoastră dezvăluie rezistenţa, încearcă să-i dea o lecţie daimonului, încurajându-l să fie mai atent data viitoare. Creierul reptilian urăşte latura genială şi încearcă să o suprime. Atunci când auziţi acest dialog, nu-l ascultaţi. Amintiţi-vă că nu este decât o dovadă a rezistenţei şi păziţi-vă cu o şi mai mare străşnicie pentru a-l putea ignora.

Creierul reptilian merge la şcoală

Desigur, rezistenţa îndrăgeşte şcoala. Dacă şcoala este definită de obedienţă, atunci vă puteţi consola cu gândul că un grad mai mare de supunere înseamnă o treabă mai bună, iar rezistenţei îi convine. Şcoala are ca scop integrarea, fapt cu care rezistenţa este de acord bucuroasă. Dacă şcoala ne îndeamnă să amânăm ziua de azi ca prilej de a lua atitudine în faţa lumii, supunându-ne unor riscuri, rezistenţa va susţine mereu acest îndemn.

Cel care vă spune că nu aveţi calificarea necesară, că nu aveţi competenţe suficient de avansate, că nu aţi frecventat o şcoală suficient de bună este creierul reptilian. Tot el este cel care vă îndeamnă să nu aplicaţi la o şcoală de calitate, căci nu meritaţi să fiţi admişi. Creierul reptilian este extrem de preocupat de note şi nu-i pasă de artă, de leadership sau de stabilirea unor conexiuni.

Creierul reptilian merge la muncă

Lucraţi cu oameni care sunt în totalitate la cheremul rezistenţei. Aceştia sunt ciracii diavolului, devenind susţinătorii lui în cadrul şedinţelor. Urmează manualul de reguli, chiar şi anumite părţi ale acestuia pe care nu le cunoşteaţi. Le plac lucrurile care au funcţionat până atunci

şi se tem de ceea ce ar putea urma.

Site-urile precum lifehacker.com sunt ticsite de instrumente destinate economisirii timpului şi măririi productivităţii. În general, colegii dumneavoastră temători evită astfel de instrumente, deoarece creşterea productivităţii îi apropie extrem de mult de necesitatea de a face, într-adevăr, ceva, de a livra ceva nou. Şi, în mod surprinzător, cei care îşi umplu mereu agendele cu notiţe constând în sugestii şi sarcini sunt la fel de speriaţi. A părea ocupat nu este acelaşi lucru cu a lupta cu rezistenţa. A fi productiv atunci când este vorba despre lista de sarcini a altcuiva nu este acelaşi lucru cu a vă trasa propria hartă.

Partea grea a înfrângerii

Motivul pentru care rezistenţa perseverează, încetinindu-vă şi împiedicându-vă să vă implicaţi în muncă cu inima, sufletul şi arta pe care o puteţi crea, este simplu: *aţi putea da greş*.

Bineînţeles că acest lucru este posibil. De fapt, chiar se va întâmpla. Cu siguranţă, nu tot timpul, dar mai des decât v-aţi dori-o.

Iar după ce daţi greş, ce se întâmplă?

Prietena mea, JP, şi-a pierdut slujba. Este extraordinară în ceea ce face şi merită să fie promovată, nu concediată. Participă cu întreaga fiinţă la munca pe care o face, în fiecare zi, iar angajatorii erau extrem de norocoşi că lucrau cu ea. Însă neghiobii aceştia au concediat-o.

Unii oameni ar considera un astfel de gest drept o pălmuire, simţindu-se răniţi şi percepând situaţia ca pe un mesaj că trebuie să se retragă, să nu mai încerce şi să le pese mai puţin.

JP a reacţionat exact invers. Mai întâi, şi-a dat seama că luaseră o decizie greşită, nu că ea nu-şi făcuse treaba (ceea ce era corect). Şi, în al doilea rând, a înţeles rapid că, dacă îi permitea rezistenţei să ia atitudine, spunându-i: „Ţi-am spus eu”, ar fi însemnat să se dea bătură. Dacă cedaţi în faţa rezistenţei, este posibil să nu vă mai reveniţi

niciodată.

Oamenii de succes reuşesc dintr-un motiv simplu: se raportează la eşec în alt fel de termeni.

Oamenii de succes învaţă din eşecuri, însă lecţia pe care o învaţă este una diferită. Nu învaţă că nu ar fi trebuit să încerce niciodată, că au întotdeauna dreptate, iar lumea greşeşte şi nici că au pierdut. Învaţă că tactica pe care au folosit-o nu a funcţionat sau că persoana asupra căreia au aplicat-o nu a reacţionat la ea.

Ieşiţi învingător pentru că ştiţi să pierdeţi. Partea grea a pierderii este că e posibil să îi permiteţi să confere putere rezistenţei, că aţi putea ajunge să credeţi că nu meritaţi să izbândiţi, că s-ar putea, într-unul dintre colţurile întunecate ale sufletului, să vă daţi bătut.

Nu faceţi asta.

Căutarea disconfortului

Nu este firesc să vă străduiţi să găsiţi situaţii incomode, dar este esenţial.

Rezistenţa caută confortul. Vrea să se ascundă. La muncă, petrecem ore în şir (şi cheltuim milioane de dolari) căutând un loc pe care să-l putem apăra, o poziţie pe piaţă şi o sinecură care să ne confere siguranţă. Corporaţiile asistă la creşterea valorii acţiunilor lor atunci când pot descrie o nişă de piaţă confortabilă, care va genera profituri în anii următori. Profesorii de colegiu aleg adesea această profesie datorită confortului pe care îl oferă deţinerea unui astfel de post. Vânzătorii adoptă scenariul care li se pune la dispoziţie, deoarece utilizarea acestuia este mai convenabilă decât implicarea în interacţiunea cu un potenţial client. Şefii se feresc să le ofere un feedback direct şi util angajaţilor pentru că sunt puşi într-o situaţie incomodă pe moment.

Calea spre confort este lungă şi rareori ajungem la destinaţie. În mod ironic, tocmai cei care caută disconfortul sunt capabili să schimbe ceva şi să-şi găsească echilibrul.

În mod inevitabil, ne exagerăm disconfortul. Un loc incomod în avion începe să semene cu o rană deschisă,

dacă zborul este lung. Această exagerare sporeşte probabilitatea ca, în cazul în care acceptăm disconfortul de care alţii se tem, să fim cu adevărat răsplătiţi.

Disconfortul aduce cu sine implicare şi schimbare. Vă determină să faceţi ceea ce alţii, probabil, nu vor face, deoarece sunt preocupaţi să se ascundă într-o zonă de confort. Atunci când acţiunile dumneavoastră incomode vor conduce la succes, organizaţia vă va răsplăti, oferindu-vă mai multe de făcut.

Crearea Planului B

Prietenii şi consilierii bine intenţionaţi nu ezită niciodată să le întindă o mână de ajutor artiştilor. Aceştia ne sugerează să avem un plan de rezervă, la care să putem recurge dacă demersul artistic nu ne iese aşa cum speram.

Probabil că aţi ghicit ce se întâmplă atunci când aveţi un plan de rezervă nemaipomenit: sfârşiţi prin a alege să vă ocupaţi de acesta. De îndată ce spuneţi: „Voi face tot ce pot”, în loc de „Voi face”, facilitaţi intrarea în scenă a creierului reptilian.

Rezistenţa încearcă cu disperare să vă saboteze arta. Un plan de rezervă bine definit echivalează cu sabotajul iminent. De ce să vă luptaţi cu povârnişul, de ce să riscaţi, de ce să stricaţi totul, dacă aveţi la îndemână o alternativă confortabilă? De obicei, oamenii care reuşesc nu au nimic de pierdut şi nu au un plan de rezervă aproape niciodată.

Unde sunt toate ideile bune?

Atunci când cineva îmi spune: „Nu am nicio idee bună… Pur şi simplu, nu mă pricep la asta”, întreb: „Dar idei proaste ai?”

Nouă din zece oameni răspund negativ. Găsirea ideilor bune este surprinzător de uşoară după ce vă ocupaţi de problema găsirii ideilor proaste. Nicio carte despre creativitate din lume nu vă va fi de folos, dacă nu sunteţi dispuşi să aveţi idei proaste, jalnice, ba chiar periculos de stupide.

Rezistenţa urăşte ideile proaste. Preferă să vă vadă mai. curând că împietriţi şi nu inventaţi nimic, decât să vă permită să vă asumaţi riscul ca vreo parte a lucrurilor pe

care le produceţi să ajungă să fie ridiculizată. Toţi oamenii creativi pe care îi cunosc generează un număr mare de idei ridicole pentru fiecare idee bună. Unii oameni (şi eu mă număr printre ei) trebuie să emită o mulţime de idei nereuşite pentru a ajunge ia una bună.

O modalitate de a deveni creativ este să vă propuneţi să generaţi idei proaste. Cu cât sunt mai proaste, cu atât mai bine. Dacă veţi face acest lucru suficient de des, veţi descoperi că, în mod magic, va mai ieşi la suprafaţă şi câte o idee bună.

Nu aveţi nevoie de mai mult geniu.

Aveţi nevoie de mai puţină rezistenţă.

Rezistenţa este vocea din capul dumneavoastră care vă spune să folosiţi bulleturi în slide-urile Power Point pentru că aşa vrea şeful. Aceeaşi voce care vă spune să nu includeţi idei controversate în lucrarea pe care o scrieţi, pentru că nu-i vor plăcea profesorului. Rezistenţa vă împinge neîncetat să vă integraţi.

În perioade economice dificile, rezistenţa ne arată că ar fi mai bine să ne luăm o slujbă sigură, căci lumea este plină de incertitudini şi nu este momentul să facem o nebunie, cum ar fi înfiinţarea unei companii. Şi, desigur, în perioadele bune, rezistenţa ne convinge să nu punem bazele unei companii, căci competiţia este acerbă şi, să nu uităm, salariile sunt mari. „Nu fi prost/proastă”, spune ea.

Rezistenţa vrea să vă verificaţi e-mailul acum, căci poate s-a ivit ceva nemaipomenit (sau, mai degrabă, ceva îngrozitor). Nu este momentul să schiţaţi un nou produs… de ce visaţi încontinuu?… trebuie să ne concentrăm asupra programării acelei teleconferinţe.

Rezistenţa este atât de tenace, încât vă încurajează să luaţi cuvântul şi să trageţi după dumneavoastră pe oricine are curajul de a visa. „Sigur, prezentarea lui Bob a fost OK, dar s-a ocupat de rapoartele trimestriale? Trebuie să le facem pe plac acţionarilor”.

Avocatul diavolului este, de fapt, membru cu drepturi depline al rezistenţei. Există corporaţii întregi, pline de astfel de oameni, care stau peste program pentru a

suprima orice intuiţie sau demers artistic. În goana lor după o slujbă sigură, îşi sapă singuri groapa.

Cel mai dăunător lucru (din punctul de vedere al autorului) este acela că creierul reptilian urăşte să vă vadă citind cărţi precum aceasta.

Libertatea stânjenitoare

Când aţi început să citiţi această carte, v-a cuprins o uşoară agitaţie în momentul în care am spus că sunteţi genial (a)?

Numeroşi oameni sunt stânjeniţi de o astfel de libertate, autoritate sau avantaj. La urma urmelor, dacă eşti genial (a), atunci trebuie să ai rezultate demne de un geniu.

Sunt aproape sigur că aţi suferit o spălare de creier, fiind convinşi că nu sunteţi genial (a), că munciţi la un nivel adecvat, câştigând atât cât trebuie să câştigaţi şi făcând ceea ce trebuie să faceţi. Într-o anumită măsură, aţi consimţit la această îndoctrinare, căci rezistenţei îi plac oarecum aşteptările reduse.

După ce aţi identificat rezistenţa şi îi recunoaşteţi vocea, este mult mai uşor să acceptaţi faptul că, de fapt, *sunteţi* geniali. Partea din fiinţa dumneavoastră care vrea să nege acest lucru este rezistenţa. Restul eului înţelege că sunteţi la fel de capabili ca oricine altcineva să faceţi observaţii pătrunzătoare, să inventaţi ceva sau să stabiliţi o conexiune relevantă.

Libertatea hrăneşte rezistenţa

Muncitorii care nu sunt altceva decât nişte rotiţe neînsemnate au o libertate foarte redusă la lucru. Producţia lor este măsurată, sarcinile le sunt descrise şi nu au de ales decât să producă sau vor fi concediaţi.

Prin urmare, aceştia nu se opun prea mult rezistenţei. Dacă mergeţi la muncă la un abator de păsări, nu faceţi altceva decât să tai pui toată ziua sau rămâneţi fără slujbă a doua zi. Sigur, este o muncă jalnică, însă creierul reptilian nu este prea des alertat atunci când o îndepliniţi. Urmaţi regulile şi o luaţi de la capăt.

Libertatea noului tip de muncă (pe care îl facem cei

mai mulţi dintre noi, în cea mai mare parte a timpului) provine din faptul că sarcinile sunt vagi şi dificil de măsurat. Putem irosi o oră navigând pe net, căci nimeni nu ştie dacă această acţiune ne va ajuta să progresăm sau să creăm conexiuni.

Această formă de libertate este nemaipomenită, fiindcă presupune că nimeni nu îţi suflă în ceafă; nimeni nu te cronometrează.

Această libertate este o pacoste, căci constituie o cale de acces pentru rezistenţă. Libertatea de acest fel ne ajută să ne ascundem, să găsim scuze cu uşurinţă şi să înfăptuim prea puţin.

Unii muzicieni clasici nu sunt artişti

Muzica clasică este un exemplu fascinant al rezistenţei şi al rolului acesteia în sistemul nostru corporatist, deoarece regulile sunt extrem de clare, iar rezultatele sunt foarte uşor de măsurat.

Cei care studiază muzica învaţă timp de zece sau douăzeci de ani (trăind în acest timp cu teama rezistenţei) să interpreteze partitura aşa cum este scrisă. Există o anumită melodie, un anumit sunet, iar ei trebuie să interpreteze notele şi să se integreze în echipă.

Astfel că selectăm instrumentiştii foarte buni care cântă la vioara a doua şi percuţioniştii competenţi ce cântă la timpan. De fapt, există un surplus de muzicieni din această categorie, motiv pentru care este un mod riscant de a-ţi câştiga existenţa, puţini fiind cei talentaţi (şi norocoşi) care reuşesc să câştige bine şi să aibă slujbe sigure. Adesea, dirijorii invitaţi nici măcar nu cunosc numele celor mai mulţi oameni care fac parte din orchestră.

Unul dintre dirijorii pe care îi cunosc călătoreşte în toată lumea, susţinând concerte pentru corporaţii şi angajând muzicieni competenţi, dar necunoscuţi, din fiecare oraş. Îi plăteşte extrem de puţin pentru că are de unde să aleagă. Surplusul de muzicieni indistincţi a distrus orice speranţă de a crea valoare şi de a obţine un salariu peste medie.

Şi, cu toate acestea…

Cu toate acestea, cei care se află la mare căutare, câştigând o mulţime de bani şi distrându-se, sunt Yo-Yo Ma, Ben Zander şi Gustavo Dudamel. Aceştia nu se integrează, nu ţin seama de melodie, şi cunosc regulile, dar le încalcă. Ei sunt artişti. Mulţi alţii au fost îndoctrinaţi de sistem şi înspăimântaţi de rezistenţă, ceea ce îi face să urmeze instrucţiunile.

Ştirile standardizate

Jurnalismul este un alt exemplu ilustrativ, pentru că este uşor să mondenizezi această profesie, iar oamenii confundă cu uşurinţă valoarea produsului final (reportaje de ştiri oneste şi pătrunzătoare) cu costul realizării produsului respectiv. Robert Picard, economist care se-ocupă de media, spunea:

Posturile bine plătite impun ca muncitorii să posede competenţe, abilităţi şi cunoştinţe unice. De asemenea, este necesar ca munca să nu fie transformată într-o marfă. Din păcate, munca jurnalistică a fost redusă la statutul de bun de larg consum. Majoritatea jurnaliştilor deţin aceleaşi seturi de abilităţi, abordează subiectele în acelaşi fel, utilizează surse identice, adresează întrebări asemănătoare şi produc reportaje relativ similare…

În industria ştirilor, procesele şi procedurile utilizate în crearea ştirilor sunt coordonate cu ajutorul unor valori standardizate caracteristice domeniului, fapt care conduce la producerea unor reportaje standard, în formate standard care, la rândul lor, sunt prezentate în stiluri standard. Rezultatul este o similitudine extraordinară şi o diferenţiere minimă.

Este dar că jurnaliştii nu vor să fie prezenţi pe piaţa contemporană a muncii, ba chiar mult mai puţin pe piaţa informatică extrem de competitivă. Preferă să justifice valoarea pe care o creează, recurgând la termenul de valoare instrumentală din filosofia morală.

Cei mai mulţi cred că ceea ce fac are valoare intrinsecă şi că ar trebui să fie recompensaţi pentru ceea ce fac, chiar dacă munca lor nu aduce profit.

Tocmai aceasta este situaţia cu care se confruntă organizaţia dumneavoastră. De-a lungul timpului, puţin câte puţin, de la un an la altul, manualul a fost scris, procedurile stabilite, iar oamenii au fost angajaţi pentru a urma regulile. Organizaţia devine extrem de eficientă, atingând o anumită producţie, într-un anumit fel… iar apoi apar competitorii, survine schimbarea sau introducerea unei noi tehnologii şi vechile reguli nu mai prea sunt de folos, iar ceea ce era eficient în trecut nu mai este profitabil astăzi.

Atunci când vă confruntaţi cu o astfel de ameninţare, reacţia firească este să încercaţi să deveniţi mai eficient (a). Reduceţi numărul de pagini, faceţi câteva concedieri strategice (concediaţi-i pe inadaptaţi şi pe vârstnicii costisitori). De curând, *The New York Times* a luat măsuri de acest fel, reducând dimensiunile revistei care apare duminica şi înlocuind fontul cu unul care permite aglomerarea mai multor litere pe pagină.

Desigur, nu acesta este răspunsul. Făcând ce făceaţi şi până atunci, însă dând dovadă de mai multă obedienţă, într-un mod care poate fi mai bine măsurat şi mai mediocru (în ciuda faptului că acest cuvânt nu are grade de comparaţie), nu veţi rezolva problema, ci o veţi înrăutăţi. A face rezistenţa fericită nu este acelaşi lucru cu a reuşi. Ce spuneţi în faţa consiliului director? Nu îi speriaţi cu planuri îndrăzneţe, ci vă faceţi mici, cedaţi în faţa creierului reptilian şi muriţi încet.

The Huffington Post, care, în curând, va face mai mulţi bani decât orice alt ziar din ţară, a renunţat la reguli. Nu deţine tipografii, nu are un manual preţios cu privire la stil, nici măcar o clădire impozantă. În schimb, angajează artişti şi agenţi ai schimbării. Dacă va avea succes, va fi datorită faptului că a înfruntat rezistenţa.

„Asta ar putea merge”.

Aţi putea crede că cea mai mare îndoială pe care aţi putea-o avea în ceea ce vă priveşte ar fi că unul dintre proiectele la care lucraţi ar putea da greş. Şi, neîndoielnic, mulţi dintre noi stau treji noaptea, neliniştiţi de gândul că

am putea avea un mare eşec. Gândiţi-vă că este la fel de posibil să aveţi reţineri, de teamă că ceva ar putea ieşi bine.

Dacă iese bine, va trebui s-o faceţi. Apoi va trebui s-o luaţi de la capăt. Apoi va trebui să vă depăşiţi performanţa. Dacă funcţionează, lumea dumneavoastră se va schimba. Vor apărea noi ameninţări, noi provocări şi noi riscuri. Ceea ce vă va produce o spaimă de zile mari.

Duncan Hines a construit un imperiu, care a ajuns să valoreze peste o jumătate de miliard de dolari, la moartea partenerei sale, în 1993. Pentru a-şi construi brandul, Hines nu a folosit nimic altceva în afară de timbre poştale şi o tiparniţă. Era comis-voiajor, iar în timpul liber scria un ghid despre restaurante.

Duncan Hines – omul a avut nevoie de cel puţin zece ani pentru a deveni brandul Duncan Hines, celebru în întreaga lume. În acei zece ani, în orice moment, un competitor mai bine organizat şi având un capital mai mare, l-ar fi putut scoate din joc. Bunicii dumneavoastră ar fi putut-o face. La momentul respectiv nu mai era nicio îndoială că ceea ce făcea Hines avea să funcţioneze. Nu-şi ascundea succesul, căci beneficia de o bună vizibilitate în presă. Nu, riscul provocării la care l-ar fi supus altcineva era că respectivul competitor avea şanse de izbândă. Asta ar fi schimbat totul.

Făcând un salt în viitor, şi la 50 de ani de la momentul respectiv funcţionează exact aceleaşi tendinţe şi temeri. De ce nu au înţeles nenumăraţii oameni inteligenţi, care conduc ziarele din toată ţara, ce se întâmpla on-line, organizându-se astfel încât să profite de pe urma acestui fenomen? De ce Carolyn Reidy, editorul celebrei edituri Simon & Schuster, luptă pe viaţă şi pe moarte împotriva dispozitivului Kindle?

Tentaţia de a sabota noul este imensă, tocmai pentru că acesta ar putea funcţiona.

Când a preluat rezistenţa controlul asupra vieţii dumneavoastră?

În copilărie, arta – sub forma întrebărilor, a

curiozităţii şi spontaneităţii – vă ieşea prin toţi porii. Rezistenţa abia începea să găsească o modalitate de a suprima arta produsă de restul creierului. Apoi, din cauza sâcâielilor, a prietenilor, a sprâncenelor ridicate ale membrilor familiei şi a regulilor şcolare bine intenţionate, bine organizate, dar toxice, rezistenţa a prins putere.

Credeţi că este întâmplător că deţinătorii autorităţii, de un fel sau altul, voiau ca părţile rebele şi creative ale creierului să fie puse la respect şi reduse la tăcere?

Dacă eraţi suficient de ghinionist (a) să obţineţi o slujbă într-o fabrică, rezistenţa devenea conducătorul oficial. Am cunoscut directori de companii de asigurări, muncitori la linia de asamblare şi oameni care lucrează la departamentul de asistenţă clienţi a căror rezistenţă este într-atât de adânc înrădăcinată, încât nici nu-şi dau seama că este acolo. Pentru ei este ceva normal. Cred că sunt maturi şi realişti, când de fapt tremură de frică.

Societatea noastră a creat câteva profesii în care creativitatea este o condiţie necesară. Cu toate acestea, chiar şi în filme, în artele vizuale şi în domeniul editorial, sistemele aflate în funcţiune facilitează mai curând falsificarea actului creativităţii decât susţinerea reală a acestuia. Arta pe care fiecare dintre noi este capabil să o creeze este hăituită neîncetat. Rugaţi-i pe editorii şi agenţii din aceste domenii să vă relateze câteva poveşti de groază, şi cu siguranţă vă vor pomeni de cineva care „a întrecut măsura11, şi a sfârşit prin a fi ridiculizat şi scos pe uşă afară. Problema este că vorbim despre aceeaşi poveste, cu aceiaşi personaj, căci exemplele sunt puţine şi distanţate.

Economia noastră a ajuns la o concluzie logică. Goana de a face lucruri mediocre pentru oameni mediocri, în cantităţi imense, aproape s-a încheiat. Ajungem într-un punct asimptotic, la o limită firească în raport cu cât de ieftin şi cât de rapid putem livra produse neinspirate.

A deveni „mai mediocru”, mai rapid şi mai ieftin, nu mai este o abordare la fel de productivă ca în trecut.

Producerea unui dispozitiv la care se poate asculta

muzică a coborât de la io ooo de dolari – cât costa un frumos fonograf Edison Victrola, la 2000 de dolari – preţul unei combine muzicale, ajungând apoi la 300 de dolari – preţul unui Walkman, scăzând la 200 de dolari – costul un iPod şi oprindu-se la nouă dolari pentru un MP3 memory stick. Acum, diferenţele de preţ sunt atât de mici, încât valorează prea puţin.

Transmiterea unei idei s-a redus de la o lună cu vaporul, la câteva zile cu avionul, la 24 de ore cu Federal Express, la câteva minute prin fax, la o clipă prin e-mail şi instantaneu prin Twitter. Ce mai urmează? Urmează să ajungă ieri?

Aşadar, ce ne-a rămas este să creăm – să oferim – artă. Ne-au rămas generozitatea şi umanitatea, pentru care merită să plăteşti. Ne-a rămas să luăm rezistenţa (exact aceeaşi rezistenţă pe care am adoptat-o şi am răsplătit-o decenii întregi) şi s-o distrugem.

Dovada rezistenţei

E posibil ca rezistenţa să fie cea care vă împiedică să adoptaţi ideile din această carte. (Sau poate că nu mi-am demonstrat punctul de vedere, dar pariez că este vorba despre cealaltă variantă.) Sunteţi stânjeniţi, sceptici sau pur şi simplu furioşi, dar nu prea ştiţi de ce.

De ce nu aţi încerca să creaţi artă? Cât de greu ar fi să încercaţi?

Numiţi rezistenţa „nemilosul bun-simţ capitalist”. Poate că o consideraţi a fi capacitatea „de a fi realist în legătură cu sistemul în care trăim”. Cred că este mai bine să o numiţi stagnare, risipă şi intrigă insidioasă, care vă ţine departe de a face o muncă adevărată.

Nu lăsaţi creierul, reptilian să câştige.

Teama de a vorbi în public

Cum se face că o sarcină frecventă, sigură şi importantă provoacă teamă atât de multor oameni?

În *Iconoclast*, Gregory Bems îşi foloseşte experienţa dobândită în conducerea unui laborator de cercetare în domeniul neuroştiinţei pentru a explica implicaţiile biologice ale rezistenţei. De fapt, vorbirea în public

constituie factorul revelator perfect pentru a da în vileag ceea ce ne face să reacţionăm într-un anumit fel.

Se pare că cei trei factori biologici care determină performanţa profesională şi inovaţia sunt inteligenţa socială, reacţia la frică şi percepţia. Discursul public le reuneşte pe toate trei. Pentru a ne adresa unui grup, avem nevoie de inteligenţă socială. Trebuie să fim capabili să stabilim o conexiune emoţională cu oamenii, să le vorbim despre ce sunt interesaţi şi să-i convingem. Este un lucru dificil şi nu suntem la fel de bine dotaţi pentru aceasta cum suntem pentru, să zicem, consumarea alimentelor prăjite.

De asemenea, vorbirea în public declanşează imense reacţii de teamă. Suntem înconjuraţi de străini sau de oameni puternici, care ne-ar putea face rău. Atenţia se concentrează asupra noastră şi (conform biologiei noastre) atenţia înseamnă pericol.

În ultimul rând, şi ceva mai subtil, vorbirea implică percepţia. Aceasta expune felul în care vedem lucrurile, atât cele despre care vorbim, cât şi reacţia oamenilor care ne urmăresc. Expunerea acestei percepţii este înfricoşătoare.

În competiţia dintre dorinţa raţională de a răspândi o idee, susţinând un discurs şi fobia biologică pe care ne-o provoacă acest fapt, biologia deţine un avantaj nedrept.

De unde ne vine frica?

Dacă vânzarea nu se concretizează, aşteptaţi-vă să fiţi asaltat (a) de teamă.

Dacă şedinţa de marketing se încheie fără nicio concluzie, aşteptaţi-vă să vă cuprindă teama.

Dacă cineva se enervează, încalcă o promisiune sau refuză să coopereze, este vorba despre teamă.

Teama este cea mai importantă emoţie pe care o deţinem. La urma urmelor, i-a menţinut pe strămoşii noştri în viaţă. Teama domină celelalte emoţii deoarece, în absenţa abilităţii noastre de a evita moartea, acestea nu ar mai conta prea mult.

Societatea noastră sterilă şi corporatistă nu a găsit o soluţie pentru eliminarea fricii, astfel că am canalizat-o

înspre colţuri bizare ale vieţii noastre. Ne verificăm contul de pe Twitter de teama de a nu rămâne pe dinafară. Cumpărăm genţi scumpe din acelaşi motiv. Acceptăm o slujbă banală, bazată pe urmarea unui manual, din cauza fricii de a nu da greş dacă creăm noi înşine o hartă şi luăm decizii financiare nefericite, din teama de a ne asuma responsabilitatea pentru banii noştri.

Se pare că ne este frică chiar şi să vorbim despre teamă, ca şi când acest lucru nu ar face decât să o facă şi mai vizibilă.

Frica de a trăi fără o hartă este motivul principal pentru care oamenii insistă atât de mult să li se spună ce să facă.

Motivele sunt cât se poate de evidente: dacă harta aparţine altcuiva, nu este vina dumneavoastră în cazul în care nu funcţionează. Dacă aţi memorat scenariul folosit în vânzări, dar nu reuşiţi să încheiaţi vânzarea, cine va fi la ananghie? Nu numai că harta ne scuteşte de responsabilităţi, ci este, totodată, un talisman social. Le putem spune prietenilor şi familiei noastre că am găsit o hartă bună, sigură şi demnă de respect.

Teama se autoîndeplineşte

Dacă şedinţa pe care urmează să o stabiliţi este cel mai semnificativ, cel mai important moment al carierei dumneavoastră, în care trebuie să reuşiţi sau vă veţi duce de râpă, probabil că veţi simţi o anumită rezistenţă şi o mare teamă – ceea ce nu va fi în folosul şedinţei. De fapt, în cadrul negocierilor, al prezentărilor şi al altor interacţiuni, mirosul fricii este cel mai clar indiciu că nu trebuie să avem încredere în interlocutor.

Cu cât avem mai multe motive de a ne teme, cu atât mai rău va merge.

Un posibil antidot este să urmăm căi multiple, să generăm diverse modalităţi de a izbândi. Astfel, o anumită şedinţă sau propunere nu mai înseamnă totul. Dacă miza nu mai este una pe viaţă şi pe moarte, atunci nu mai trebuie să vă faceţi atâtea griji în legătură cu posibilitatea de a fi eliminaţi din joc. Şi încrederea se îndeplineşte pe

plan interior. Dacă puteţi investi mai multă încredere într-o interacţiune, veţi avea şanse mai mari de succes, ceea ce, desigur, vă va spori încrederea în următoarea interacţiune. Acest ciclu vă poate ajuta să progresaţi sau să regresaţi. Depinde de dumneavoastră.

Dacă vă aflaţi într-un turneu în care urmează să susţineţi discursuri şi aţi programat 40 de evenimente, nu este un capăt de ţară dacă unul dintre ele nu are succes. Dacă aveţi trei mari oportunităţi de a obţine o slujbă, vă puteţi simţi mult mai confortabil la toate interviurile. Este posibil să vă spuneţi: „Sigur, ar fi drăguţ”, dar nu aceasta este ideea. Ajungeţi în acest punct „drăguţ” în urma unor eforturi; efortul şi planificarea sunt instrumentele cu care puteţi înfrânge rezistenţa, înainte de a fi învinşi de aceasta.

Paradoxul zonei de siguranţă

Rezistenţa ar vrea să vă ascundeţi într-un colţ, să evitaţi toate ameninţările, să nu vă asumaţi niciun risc şi să vă ascundeţi. La urma urmelor, aşa sunteţi în siguranţă.

Paradoxul este următorul: cu cât vă ascundeţi mai mult, cu atât este mai riscant. Cu cât provocaţi mai puţină agitaţie, cu atât aveţi şanse mai mari de a da greş, de a fi ignoraţi, de a vă expune eşecului. Am încercat să construim o economie în cadrul căreia vă puteaţi ascunde marile idei, vă puteaţi preface, obţinând ceea ce doreaţi. Dar, acum, acest sistem nu mai funcţionează prea bine.

Rezistenţa acţionează pentru a distruge instrumentele care i se opun

Getting Things Done chiar ar putea să vă ajute să înfăptuiţi lucruri. *A Whack on the Side of the Head* v-ar putea ajuta să fiţi creativi. Un curs de vânzări v-ar putea fi, într-adevăr, de folos pentru a vinde mai mult. Există cărţi şi cursuri care vă pot învăţa să faceţi majoritatea lucrurilor discutate în această carte. Însă, deşi se vând numeroase cărţi pe această temă şi există numeroşi participanţi la aceste cursuri, rata eşecului este uimitor de mare.

Aceasta nu pentru că orele de curs sau cărţile nu sunt bune, ci pentru că rezistenţa este mai puternică.

Puţini sunt cei care au curajul să sublinieze acest aspect. În schimb, stăm cu nasul în tot felul de cărţi din categoria *self-help*. Îi ridiculizăm cu cinism pe lingăii care îşi propun să se autodepăşească. Îi marginalizăm pe profesorii care nu sunt acreditaţi sau afiliaţi la Harvard *et al*. Este un plan strălucit, pus la cale de rezistenţă şi, de obicei, funcţionează.

Nu-i ascultaţi pe cinici. Sunt adepţi ai cinismului dintr-un motiv întemeiat. În cazul lor, rezistenţa a învins cu multă vreme în urmă. Atunci când rezistenţa vă spune să nu ascultaţi ceva, să nu citiţi ceva, să nu frecventaţi un anumit loc sau eveniment, nu staţi pe gânduri. Faceţi-o. Nu este întâmplător că oamenii de succes citesc mai multe cărţi.

Simptome ale creierului reptilian

Rezistenţa este peste tot, mereu. Scopul său este să vă pună la adăpost, adică să vă facă invizibili şi să vă menţină neschimbaţi. Vizibilitatea este periculoasă. Conduce la posibilitatea ca oamenii să râdă de dumneavoastră sau vă poate chiar provoca moartea. Schimbarea este periculoasă, deoarece presupune trecerea de la cunoscut la necunoscut, ceea ce poate fi vătămător.

Aşadar, rezistenţa este vicleană. Acţionează pentru a face unul din două lucruri: încearcă să vă determine să vă integraţi (devenind invizibili) sau să eşuaţi (ceea ce face ca schimbările pozitive să fie improbabile, permiţându-vă să rămâneţi neschimbaţi).

Iată câteva indicii care vă arată că, într-adevăr, creierul reptilian acţionează:

Nu livraţi la timp. Întârzierea este primul pas către niciodată. Amânaţi, pretinzând că trebuie să fiţi perfecţi.

Predaţi lucrurile prea devreme, livrând idei deficitare, în speranţa că vor fi respinse.

Nu ştiţi ce haine să purtaţi la un eveniment, ceea ce vă provoacă anxietate.

Găsiţi scuze, pretextând lipsa banilor.

Socializaţi excesiv, cu scopul de a determina pe toată

lumea să vă îndrăgească şi să vă susţină.

Adoptaţi un comportament provocator în mod deliberat, menit să vă aducă ostracizarea, astfel încât să nu puteţi dobândi nicio poziţie în comunitate.

Daţi dovadă de o lipsă a dorinţei de a dobândi noi abilităţi.

Petreceţi ore în şir adunând date, îndeletnicire care ajunge să devină o obsesie. (Jeffrey Eisenberg menţionează că „79% dintre firme urmărescân mod obsesiv datele legate de traficul pe internet, însă doar 30% dintre aceste îşi actualizează site-urile ca urmare a analizării datelor.”)

Manifestaţi iritare.

Înfiinţaţi comitete, în loc să treceţi la acţiune.

Deveniţi membru al unor comitete, în loc să conduceţi.

Criticaţi excesiv munca celor cu care lucraţi, ridicând astfel, în mod nefundat, ştacheta propriei dumneavoastră performanţe profesionale.

Creaţi în mod deliberat produse nonconformiste pe care nu le poate adopta nimeni sub nicio formă.

Livraţi în mod voit produse care se vor integra negreşit şi vor fi ignorate.

Nu puneţi întrebări.

Puneţi prea multe întrebări.

Îi criticaţi pe toţi cei care fac ceva diferit. Dacă aceştia reuşesc, înseamnă că şi dumneavoastră va trebui să faceţi ceva diferit.

Începeţi o căutare nesfârşită a următorului lucru cu care ar trebui să daţi lovitura, abandonând ceea ce vă preocupa ieri, sub pretextul că nu mai este de actualitate.

Vă ataşaţi emoţional de statu-quo-ul existent.

Inventaţi anxietăţi în legătură cu efectele secundare ale unei noi abordări.

Sunteţi plictisitori.

Vă concentraţi asupra răzbunării sau încercaţi să daţi o lecţie cuiva, neglijându-vă munca.

Încetiniţi ritmul, odată cu apropierea termenului de predare. Verificaţi ce aţi lucrat până atunci în mod obsesiv

pe măsură ce data livrării este din ce în ce mai aproape.

Aşteptaţi ziua de mâine.

Inventaţi nelinişti, gândindu-vă că vi s-ar putea fura ideile.

Atunci când găsiţi comportamente care vă sporesc şansele de a livra la timp, le abandonaţi.

Credeţi că este nevoie de har şi talent, nu de o abilitate.

Anunţaţi că nu aveţi niciuna, nici alta.

Această listă este neobişnuită prin faptul că evidenţiez atât părţile pozitive, *cât şi* pe cele negative, privind atât în stânga, *cât şi* în dreapta. În orice altă direcţie aţi lua-o, dacă nu este calea către succes, înseamnă că sunteţi victima rezistenţei.

Este interesant să o spui cu voce tare. „Fac asta din cauza rezistenţei”. „Creierul reptilian îmi induce o stare de anxietate”. „Sunt furios/furioasă deoarece furia mă împiedică să-mi fac treaba”.

Atunci când rostim aceste lucruri cu voce tare (nu doar le gândim, ci le şi spunem), creierul reptilian se retrage ruşinat.

„Nu ştiu ce să fac” şi alte citate clasice ale rezistenţei

„Nu am nicio idee bună” – de fapt, nu. aveţi nicio idee proastă. Dacă veţi avea suficiente idei proaste, ideile bune îşi vor purta singure de grijă. Şi, după cum veţi afla de la orice persoană care are succes, nu ideile sunt problema. Partea dificilă este concretizarea acestora.

„Nu ştiu ce să fac” – ceea ce, cu siguranţă, este adevărat, întrebarea este de ce vă deranjează acest lucru? De fapt, nimeni nu ştie ce să facă. Uneori avem un indiciu sau o idee bună, dar niciodată nu suntem siguri. Măiestria subminării rezistenţei constă în a face ceva atunci când nu aveţi siguranţa că va funcţiona.

„Nu am absolvit [introduceţi aici numele unei instituţii prestigioase] – ei bine, la ora actuală, MIT este gratuit on-line, pentru toţi cei care vor să înveţe. Găsiţi cam tot ce aveţi nevoie la biblioteca publică din oraşul dumneavoastră şi ce nu găsiţi acolo, poate fi accesat pe

internet. În trecut, accesul la cunoaştere conta. Acum nu mai este aşa. Gata.

„Nu mă lasă şeful" – bineînţeles că nu. De ce ar face-o? Spuneţi: „Vreau să fac o nebunie, iar dacă nu merge, aş vrea să vă asumaţi dumneavoastră întreaga vină. Desigur, dacă funcţionează, eu mă voi bucura de toate beneficiile, ne-am înţeles?" Nu, nu ne-am înţeles. Nicăieri în această carte nu susţin că aveţi nevoie de şeful perfect pentru a deveni indispensabil. Ce vreau să spun este că, dacă deveniţi indispensabil, veţi descoperi că o să aveţi un şef mai bun.

„Ei bine, este bine pentru tine, însă sexul, rasa, sănătatea, religia, naţionalitatea, mărimea pantofilor, handicapul sau ADN-ul îmi fac viaţa grea" – Nu-i aşa că auziţi creierul reptilian în fiecare cuvânt al acestei întrebări? Cam de câte contraexemple aveţi nevoie, mai exact, pentru a nu mai invoca această scuză?

Cultul treburilor duse la bun sfârşit

Bre Pettis a scris următorul manifest pe blogul său:

1. Există trei stări ale fiinţei. Ignoranţa, acţiunea şi desăvârşirea.

2. Acceptaţi că totul este o ciornă. Vă va ajuta să duceţi lucrurile la capăt.

3. Nu există o etapă dedicată editării.

4 – A pretinde că ştii ce faci este aproape acelaşi lucru cu a şti ce faci, aşa că acceptaţi că ştiţi ce faceţi, chiar dacă nu ştiţi, şi faceţi-o.

5. Alungaţi amânarea. Dacă trece mai mult de o săptămână fără a concretiza o idee, abandonaţi-o.

6. Scopul încheierii unui proiect nu este finalizarea, ci posibilitatea de a face alte lucruri.

7. După ce aţi terminat, puteţi să renunţaţi la lucrul respectiv.

8. Luaţi perfecţiunea în râs. Este plictisitoare şi vă împiedică să duceţi treaba la bun sfârşit.

9. Oamenii care nu-şi murdăresc mâinile greşesc. Dacă faceţi ceva, veţi avea câştig de cauză.

10. Eşecul este o treabă îndeplinită. Aşa că faceţi

greşeli.

11. Distrugerea este o versiune a ducerii lucrurilor până la capăt.

12. Dacă aveţi o idee şi o publicaţi pe Internet, aceasta va constitui un surogat al unui lucru îndeplinit.

13. Ducerea lucrurilor la bun sfârşit constituie forţa de propulsie a următoarelor acţiuni.

Munca

Prin urmare, adevărata treabă, cea pentru care aţi putea fi plătiţi şi care este cu siguranţă pasiunea dumneavoastră, este pur şi simplu *munca*. Aceasta hrăneşte, amplifică şi sărbătoreşte daimonul.

Munca dumneavoastră constă în a crea o artă capabilă să schimbe lucrurile, expunându-vă ideile pătrunzătoare şi umanitatea, într-un mod care vă face să fiţi indispensabil (a).

Treaba dumneavoastră este să vă faceţi munca, nu datoria. Datoria vă dictează să urmaţi instrucţiunile, în timp ce scopul muncii este să vă diferenţiaţi. Munca dumneavoastră constă în a livra. A înfăptui lucruri care produc o schimbare.

Sunteţi făcuţi pentru a înfăptui

Obiceiul pe care îl deprind artiştii de succes este simplu: prelucrează şi remaniază mult la început, deoarece începerea unui lucru înseamnă că acesta va fi dus până la capăt. Nu începe vorbă de „poate” sau „probabil”, o vor face neîndoielnic.

Dacă vreţi să produceţi lucruri la timp, încadrându-vă în buget, nu trebuie decât să munciţi până în momentul în care se încheie timpul şi se termină banii alocaţi. Apoi trebuie să livraţi.

Nu există loc de poticneli, de scuze sau de invocarea rezistenţei. La data stabilită, livraţi ce era de livrat şi gata.

Utilizarea rezistenţei pe post de giruetă

Atunci când vă propuneţi să faceţi ceva care generează profituri uşor de obţinut, care se mulează pe temperamentul dumneavoastră, care dă dovadă de egoism şi miopie, probabil că rezistenţa va rămâne mută. Dacă

creierul reptilian primeşte ceea ce doreşte, cu siguranţă nu vă va sta în cale.

Vă vine să ţipaţi la administratorul de sistem. Conştiinţa vă spune să nu o faceţi, deşi aţi vrea. Rezistenţa este străină de acest impuls. Vocea care vă spune să nu ţipaţi este conştiinţa, nu creierul reptilian.

E posibil să aveţi acelaşi sentiment înainte de a face o declaraţie falsă cu privire la impozitul pe care îl datoraţi, când vă abateţi de la dieta pe care o ţineţi sau când vă înşelaţi partenerul sau partenera. Fiţi atenţi la senzaţia respectivă. Nu rezistenţa este cea responsabilă pentru ea.

Din când în când, este posibil să primiţi semne din partea conştiinţei sau să auziţi vocea mamei în minte, însă ştim amândoi că aceasta este diferită de amorţeala paralizantă provocată de rezistenţă.

Atunci când simţiţi rezistenţa, poticnirea, teama şi presiunea, ştiţi că urmează ceva. Indiferent dincotro vine vântul rezistenţei, înspre acea direcţie trebuie să vă îndreptaţi, luând rezistenţa în piept. Şi cu cât vă veţi apropia mai tare de realizarea inovaţiei pe care latura dumneavoastră genială o plănuieşte, cu atât mai tare va sufla vântul şi cu atât mai acerbă va fi lupta rezistenţei în încercarea de a vă opri.

Am întrerupt de zece ori scrierea acestei cărţi. De fiecare dată, forţa care m-a determinat să o iau de la capăt din nou a fost rezistenţa. Mi-am dat seama că creierul reptilian se temea de această carte şi nu exista un alt motiv mai bun decât acesta pentru a o scrie.

E uşor să mănânci îngheţată. Însă este greu să faci ceva care contează. Rezistenţa vă va ajuta să găsiţi lucrul pe care aveţi cel mai mult *nevoie* să-l faceţi, căci acesta este cel pe care vrea să-l împiedice cu cea mai mare ardoare.

E clar. Rezistenţa se teme. Cu cât vă veţi apropia mai mult de eliberarea lucrului de care se teme, cu atât mai aprig va lupta.

Aruncaţi-vă sub autobuz

Actorul John Goodman acorda un interviu legat de

rolul său din *Waiting for Godot*. Plănuise să-şi petreacă primăvara în New Orleans, împreună cu familia, mergând la pescuit şi stând în faţa televizorului, şi era pregătit să refuze oferta care i se făcuse. Iată cum vede el provocarea rezistenţei: „Eşti un idiot. Asta e o ocazie unică în viaţă. Nu se va mai ivi niciodată… Nu credeam că aş putea face faţă. Nu aveam deloc încredere în mine. Aşa că nu-mi rămânea decât să mă arunc sub autobuz şi să mă zbat să ies de sub roţi”.

Această atitudine, constând în provocarea rezistenţei, îl face să fie ceea ce este: o celebritate.

„În clipa asta, nu-mi trece prin cap să fiu nicăieri altundeva. Prefer să fiu aici, încercând să-mi găsesc rolul şi sper că nu-l voi găsi niciodată, pentru că nu vreau să mă plafonez. Ce-o să fac atunci? Să mă apuc să pun la cale lupte de cocoşi în cabină?”

Tot mai aproape de vârf

Cu cât sunteţi mai aproape de punctul în care veţi scăpa din ghearele rezistenţei, pentru ca apoi s-o învingeţi, cu atât mai tare se va împotrivi.

Dacă ar fi fost uşor să înfăptuiţi ce v-aţi propus, aţi fi făcut-o deja.

De ce vrea creierul reptilian să vă plafonaţi în cartea *The Dip*, vorbesc despre cât de greu este să abandonezi un proiect (o slujbă, o carieră, o relaţie), chiar dacă acesta nu duce nicăieri.

Părerea mea este că suferinţa provocată de acest demers este cauzată, în parte, de rezistenţă.

Dacă se dovedeşte că duceţi o luptă nobilă, muncind din răsputeri, făcând ce aţi învăţat să faceţi, înseamnă că sunteţi virtuoşi. Puteţi să vă declaraţi învingători fără niciun risc. Nu există prea multe lucruri de care să vă temeţi atunci când sunteţi pe fundul prăpastiei sau care să vă pună în pericol verticalitatea. Nu sunteţi decât o persoană care munceşte din greu, făcând tot ce poate; cum de îndrăzneşte cineva să vă critice?

Oamenii care au trecut prin aşa ceva şi au ripostat – dând bir cu fugiţii în clipa în care au întâmpinat obstacole

– mi-au spus că sentimentul de eliberare şi anticiparea unui nou potenţial sunt incredibile. Dintr-odată, se pot arunca din nou în muncă, pot ieşi în evidenţă şi se pot implica în comunitate.

Partea dificilă constă în a distinge între hotărârea de a renunţa deoarece acesta este lucrul pe care rezistenţa vi-i impune (ceea ce este o idee rea) sau pentru că rezistenţa nu vrea să faceţi asta (ceea ce este o idee grozavă). Scopul este să abandonaţi sarcinile pe care le faceţi ca urmare a faptului că vă ascundeţi, după cum vă dictează creierul reptilian şi să vă străduiţi să îndepliniţi acele sarcini de care acesta se teme.

Este suficient de important?

Desigur, în realitate nu există un daimon. Nu există decât un singur „eu”, o singură carte de identitate de persoană. Dumneavoastră sunteţi cel/ce care va inventa ceea ce vreţi să inventaţi şi cel/cea care va face ce intenţionează să facă.

Van Gogh nu era făcut să picteze. Pictura era mediul pe care-l avea la dispoziţie la vremea respectivă. Poate că, dacă ar fi trăit astăzi, ar fi lansat pe piaţă tofu organic. Faptul că veţi ţine o pensulă în mână sau că veţi compune o simfonie nu este predeterminat.

Asta înseamnă că trebuie să vă alegeţi arta. Nu este predestinată; nu există o singură artă pentru dumneavoastră.

Dacă alegeţi ceva care nu se ridică la nivelul dumneavoastră, atunci rezistenţa va învinge. La urma urmelor, ce sens are să depăşim suferinţa pe care ne-o provoacă creierul reptilian, dacă ceea ce facem oricum nu prea contează? Nu este uşor să depăşim scuzele şi provocările sociale şi nu vom reuşi dacă rezultatul final nu merită. Nu are sens să vă bateţi capul pentru a produce o artă banală.

Atunci când o apucaţi pe calea creaţiei artistice, indiferent despre ce artă este vorba, trebuie să înţelegeţi că drumul nu este nici scurt, nici uşor. Ceea ce înseamnă că trebuie să determinaţi dacă acest parcurs merită

efortul. Dacă nu merită, ţintiţi mai sus.

Internetul este un fel de cocaină pentru rezistenţă

Dacă staţi toată ziua la muncă uitându-vă la *Hawaii Five-o*, care se difuzează în reluare, probabil că vă veţi pierde locul de muncă. Însă se pare că nu este o problemă, dacă vă ocupaţi de aranjarea şi actualizarea contului de pe Facebook timp de o oră. Înseamnă că „vă conectaţi cu graficul dumneavoastră social".

O mare parte a psihicului nostru doreşte să atingă şi să fie atinsă. Vrem să fim conectaţi, preţuiţi şi să ni se resimtă lipsa. Vrem ca oamenii să ştie că existăm şi nu vrem să ne plictisim.

Aşteptarea daimonului poate fi plictisitoare sau chiar înspăimântătoare. Astfel că rezistenţa ne încurajează să dăm bir cu fugiţii şi ce alt loc mai bun am putea găsi decât internetul? în zilele în care rezistenţa conduce jocul, îmi verific e-mailul de 45 de ori. De ce? Nu poate să aştepte? Bineînţeles că da, însă este amuzant. Mă bucur să aud veşti de la oamenii care-mi plac, mă amuză să răspund la întrebări şi să mă conectez cu ceilalţi. Dacă ar fi să spun adevărul, este vorba despre rezistenţă. Este distractiv să schimbi e-mailuri, însă rareori este un gest care schimbă lumea.

Nu mă faceţi să încep să vorbesc despre Twitter. Cu siguranţă, există oameni care utilizează această platformă în mod eficient şi productiv. Unii oameni (puţini) consideră că îi ajută să îşi facă munca. Dar restul? Fără îndoială este vorba despre rezistenţă, căci lucrurile nu sunt duse niciodată la bun sfârşit. Mereu se găseşte o altă „ciripitură" pe care trebuie s-o citeşti şi la care trebuie să răspunzi. Ceea ce, desigur, te împiedică să-ţi faci treaba.

Unde a dispărut arta, în timp ce postaţi pe Twitter?

Unde vă ascundeţi inteligenţa?

Unde vă ascundeţi spiritul pătrunzător? Aveţi o mulţime de idei măreţe, nu duceţi lipsă de inovaţii. Am un prieten care face o afirmaţie extraordinar de inteligentă în fiecare zi şi una care dă lumea pe spate în fiecare săptămână. Şi asta este tot. Iar, la sfârşitul anului, are

câteva postări nemaipomenite pe blog şi o grămadă de „ciripituri” pe Twitter ca dovadă. Ce-ar fi dacă ar fi şlefuit măcar una dintre acele idei, opunându-se suficient de mult rezistenţei, încât s-o transforme în ceva?

La finalul anului ne-ar putea arăta o companie în valoare de milioane de dolari sau o mişcare care a schimbat lumea. Într-un interval de un an, ar fi putut transforma câteva din acele idei într-o promoţie, într-un colţ de birou sau un loc de parcare.

Singura diferenţă dintre prietenul meu şi cineva care schimbă totul este rezistenţa.

Tic-tac, tic-tac

Aceasta este cea de-a douăsprezecea carte pe care am scris-o începând cu 1999. Când mi-am început cariera, mă ocupam de editarea cărţilor. împreună cu echipa mea, am creat peste o sută de titluri, lucrând cu diverse edituri. După aceea, am fondat şi am vândut o companie on-line, apoi am înfiinţat un blog, am ţinut câteva discursuri şi am pus bazele unei alte companii pe internet.

Oi fi vreun superom? Nu cred. Livrez la timp. Nu stau în calea muzei, lupt cu rezistenţa şi înfăptuiesc. Reuşesc asta *neîndeplinind* un număr imens de sarcini, care constituie piedicile perfecte, modurile ideale de a introduce rezistenţa în vieţile noastre.

O persoană dependentă de muncă introduce teama în ecuaţie. Munceşte tot timpul pentru a se asigura că totul este în regulă şi se confruntă continuu cu rezistenţa. Dă satisfacţie temerilor însetate ale creierului reptilian, rămânând permanent la locul de muncă, pentru a-şi oferi o marjă de siguranţă.

Eu, unul, nu sunt dependent de muncă. Nu am de ce să mă tem, deoarece mi-am dezvoltat deprinderea de a-mi concretiza proiectele. Creierul reptilian nu are nicio şansă, aşa că este redus la tăcere şi îşi găseşte alte preocupări.

Obligându-mă să nu mă ocup absolut deloc de sarcini mărunte care-mi solicită întreaga atenţie între perioadele pe care le dedic muncii mele adevărate, elimin cea mai viabilă scuză pe care o are rezistenţa. Nu pot evita munca,

fiindcă nu mă las distras de nimic altceva *în afară de* aceasta. Aceasta este trăsătura crucială a unui artist productiv. Nu merg la şedinţe. Nu scriu rapoarte. Nu am angajaţi. Nu fac naveta. Scopul este să îndepărtez orice ar putea părea productiv, însă nu implică livrarea.

Este nevoie de o disciplină nebunească pentru a nu face nimic între proiecte. Înseamnă că trebuie să stai în faţa unui zid gol, neavând voie să pari preocupat. Înseamnă să fii singur cu gândurile tale şi înseamnă că un nou proiect, poate unul nemaipomenit, va apărea destul de curând, deoarece energia debordantă pe care o ai nu-ţi permite să stai, pur şi simplu, fără a face nimic.

Extraordinara cărticică a lui Leo Babauta, *Zen Habits*, vă ajută să găsiţi o soluţie pentru această problemă. Programul său este simplu: încercaţi să nu creaţi mai mult de o operă semnificativă pe an. Segmentaţi-o în proiecte mai mici şi, în fiecare zi, propuneţi-vă să îndepliniţi trei sarcini care vă vor ajuta să duceţi proiectul la capăt. Şi faceţi *doar* asta în timpul orelor de lucru. Vorbesc de o oră pe zi pentru a concretiza o operă de artă de mari proporţii, indiferent la ce fel de artă vă gândiţi. Este posibil ca ora respectivă să nu fie deloc amuzantă, dar probabil că va fi mult mai productivă decât cele zece ore pe care le petreceţi acum la muncă.

Oamenii sabotează ideea lui Leo în fiecare zi. Încearcă să se ocupe de proiectul semnificativ, acordând totodată o falsă atenţie (şi alocând timp) tuturor acelor lucruri de suprafaţă, lipsite de sens, cu care se spune că ar trebui să ne petrecem timpul. Şi fiindcă încearcă să le facă pe amândouă, nu reuşesc să realizeze nimic. Sau pretind că proiectul lor este important, dar, de fapt, este banal şi cu mult sub capacitatea lor.

Permiţându-i liniştii să-ţi învăluie ziua, îi oferi daimonului şansa de-a se face auzit. Rezistenţa este incapabilă să declare că este foarte ocupată – că are treabă pe Twitter, pe Facebook, că trebuie să meargă la şedinţe, să posteze pe bloguri, să socializeze, să plătească facturile şi să călătorească. Nu, în realitate, nu are nicio

treabă. Stăm în tăcere, aşteptând ca scânteia de genialitate din noi să-şi facă treaba, pentru ca apoi s-o putem aplauda.

Diferenţa dintre un artist de succes şi unul ratat survine după naşterea ideii. Diferenţa constă în goana către înfăptuire. Aţi ajuns la final?

Anxietatea este trăirea anticipată a eşecului

Anxietatea este inutilă şi imaginară. Este o *teamă care se naşte din teamă* şi nu înseamnă nimic.

Diferenţa dintre teamă şi anxietate: cea din urmă este difuză şi se centrează asupra posibilităţilor unui viitor necunoscut, fără a proveni dintr-o ameninţare reală şi prezentă. Rezistenţa se concretizează 100% prin anxietate, deoarece oamenii şi-au dezvoltat alte emoţii şi avertismente, care îi ajută să evite ameninţările reale. Pe de altă parte, anxietatea este un construct intern ce nu are nicio legătură cu lumea exterioară. „Anxietatea inutilă" este o sintagmă redundantă, căci anxietatea este întotdeauna inutilă. Anxietatea nu ne protejează de pericol, ci doar ne împiedică să facem lucruri nemaipomenite. Ne ţine treji noaptea şi prezice un viitor care nu va veni.

Pe de altă parte, teama are legătură cu supravieţuirea – ne ajută să evităm şerpii, să ne hrănim familia şi să ne câştigăm dreptul de a o lua de la capăt a doua zi. Ar trebui să fim foarte atenţi la teamă. Nu există prea multe temeri autentice în lumea noastră, astfel că, atunci când apar, merită să le acordăm atenţie.

Pe de altă parte, anxietatea este o paralizie periculoasă. Este exagerarea răului celui mai mare „ce-ar fi dacă" posibil, însoţită de un dialog cu sine, care conduce la diminuarea continuă a şanselor reale de a avea succes.

Anxietatea ne împiedică să ne dedicăm artei, deoarece alimentează rezistenţa, conferindu-i creierului reptilian o putere nemăsurată asupra noastră. Este *imposibil să ajungeţi să fiţi un om de neînlocuit, dacă cedaţi slăbiciunii de a vă alimenta anxietatea*.

Veţi observa că, pe parcursul întregii cărţi, am folosit adesea cuvântul „teamă", vrând să spun, de fapt,

anxietate. Asta deoarece le confundăm mereu. Ceea ce este un obicei prost.

Groaza recunoscătoare: două moduri de a face faţă anxietăţii

Staţi în pat şi nu mai ştiţi dacă aţi lăsat lumina aprinsă la bucătărie. Ceea ce declanşează tot felul de scenarii care se derulează pe ecranul intern al minţii dumneavoastră, printre care jafuri în miez de noapte, invadarea casei şi multe altele. La fel ca în cazul majorităţii episoadelor de anxietate, există două reacţii. Vreau să demonstrez că prima dintre ele nu vă dă pace deloc, în timp ce cealaltă abordare (mult mai dificilă) are tot felul de consecinţe pozitive.

Prima abordare este căutarea liniştirii. Vă ridicaţi din pat şi verificaţi lumina. La urma urmelor, spărgătorii stau ascunşi în tufişuri şi abia aşteaptă să adormiţi, fără să fi lăsat vreun bec aprins – este cel mai bine să verificaţi, căci astfel îi veţi face să plece în căutarea altei case. Această abordare arată că ceva vă îngrijorează şi cultivaţi grijile, cerându-le celorlalţi să vă *demonstreze* că totul va fi bine. Verificaţi constant, evaluaţi şi repetaţi. „E totul în regulă?” Răsplătiţi anxietatea prin reconfortare şi feedback pozitiv. Bineînţeles, asta nu face decât să sporească anxietatea, căci tuturor ne place să fim reconfortaţi şi să primim un feedback pozitiv. După ce verificaţi lumina, este posibil să vreţi să aruncaţi o privire şi la fereastră pentru a vedea dacă este închisă bine, apoi mai verificaţi o dată lumina, ca să fiţi siguri.

Cea de-a doua abordare este să staţi faţă în faţă cu anxietatea, fără a fugi de ea. Să conştientizaţi că este acolo, să o exploraţi şi să vă împrieteniţi. Este acolo, sunteţi obişnuit (a) cu ea, aşa că vedeţi-vă de treabă. *Nu există nicio răsplată pentru cei care îşi fac griji*. Nicio apă nu va stinge acest foc.

Problema liniştirii este că aceasta creează un ciclu care nu se sfârşeşte niciodată. Mă calmaţi în legătură cu o anumită problemă, dar, fără îndoială, voi găsi altceva care să-mi provoace griji. Liniştirea nu se ocupă de problema

anxietăţii; de fapt, o exacerbează. Aveţi o mâncărime şi vă vine să vă scărpinări. Mâncărimea nu vă dă pace, aşa că scărpinatul este reconfortant, astfel că repetaţi gestul la nesfârşit, până începeţi să sângeraţi.

Ideea de a sta faţă în faţă cu anxietatea pare ridicolă, cel puţin la început. Nu este firesc să stai faţă faţă cu ceva care îţi produce disconfort. Cu cât stai mai mult, cu atât este mai rău. Dacă nu se toarnă apă peste el, focul face ravagii. Rămâneţi placizi de la cap la coadă. Anxietatea este acolo, este reală, dar nu face decât să luaţi cunoştinţă de existenţa ei, nu o băgaţi în seamă cu raţionamente şi nici măcar nu o hrăniţi cu adrenalină. Este, pur şi simplu, acolo, ca o zi fierbinte pe plajă (sau o zi friguroasă în Minnesota).

Apoi se întâmplă un lucru interesant. Se epuizează de la sine. Anxietatea nu se poate susţine la nesfârşit, mai ales când vine dimineaţa şi constataţi că locuinţa nu v-a fost invadată, că oamenii nu au râs de dumneavoastră după încheierea discursului, că nu aţi fost concediat după scrierea recenziei. Realitatea este cel mai bun calmant. În timp, ciclul se întrerupe. Rezistenţa ştie că trucul cu anxietatea nu mai funcţionează, mai ales dacă sunteţi prietenoşi cu anxietatea. Curând, ciclurile anxietăţii încep să se reducă, pentru ca, în cele din urmă, să dispară.

Nu-mi cereţi să vă spun că totul va fi bine. În primul rând, nu am nicio idee. Iar opinia mea paliativă nu va face decât să vă acutizeze anxietatea pe termen lung.

Anxietatea şi *Shenpa*

Shenpa este un cuvânt tibetan care s-ar traduce aproximativ prin „scarpină-te dacă ai mâncărimi”. Eu îl percep sub forma unei spirale a durerii, ceva declanşat de un mic eveniment, care te copleşeşte imediat. Ai o mică mâncărime şi te scarpini, dar mâncărimea se înteţeşte, aşa că te scarpini iar şi iar, până când, pur şi simplu, începe să te doară.

Vedeţi în oglinda retrovizoare o maşină de poliţie. Poate că aţi depăşit viteza legală cu cinci mile la oră. Pentru mulţi oameni, este deranjant să fii tras pe dreapta

de poliţie, dar nu este o mare tragedie. În schimb, mintea altora, cărora această interacţiune le provoacă anxietate, o ia razna. Poliţistul mă va hărţui, o să ripostez, lucrurile vor scăpa de sub control, voi fi arestat, mă vor acuza de altceva şi îmi voi petrece tot restul vieţii în închisoare! Nu este de mirare că sunteţi stresat (a) atunci când, în cele din urmă, sunteţi tras (a) pe dreapta. Eraţi ocupat (a) cu înfulecarea pe nerăsuflate a mâncării din închisoare.

Şeful vă critică la muncă. Nu este o problemă gravă, ci doar o critică blândă. Însă *shenpa* dumneavoastră este un reflex care vă obligă să răspundeţi defensiv la orice critică, ripostând în acelaşi fel. Din nefericire, şeful dumneavoastră are aceleaşi sentimente. Faptul că nu aţi putut să-i acceptaţi feedbackul l-a enervat, iar acum sunteţi prins (a) într-un ciclu primejdios, care nu se va încheia prea bine.

Sunteţi pe punctul de a încheia un contract şi totul pare a merge bine. Acesta este elementul declanşator. Este posibil să se încheie afacerea, lucru care vă va expune la tot felul de pericole, spune creierul reptilian. Astfel că, drept mecanism de apărare, spuneţi o stupiditate, ceea ce face ca ritmul şedinţei să se poticnească. Mai spuneţi o prostie şi, deodată, după cum vă aşteptaţi, totul începe să se ducă de râpă. Totul din cauza reflexului *shenpa*, pe care l-aţi inventat singuri.

Creierul reptilian este responsabil pentru *shenpa*. Este vorba despre interacţiunea dintre lumea noastră normală, raţională, şi temerile intense cu care se confruntă reptila în fiecare zi. Din fericire, *shenpa* nu acţionează în toate împrejurările. Sunt doar câteva lucruri care ne pot face pe fiecare dintre noi să ne pierdem controlul.

Cel mai bun moment în care putem opri spirala este încă de la început. Să acţionaţi din capul locului, spunând stop joc şi recunoscând ciclul – aceasta este prima şi cea mai bună şansă pe care o aveţi. Luaţi cunoştinţă de existenţa mâncărimii încă de la început, dar nu o zgândăriţi. Dacă faceţi altfel, veţi pierde orice speranţă. Nu puteţi concepe o hartă utilă, dacă sunteţi prins (a) cu

exagerarea dezavantajelor tuturor opţiunilor pe care le aveţi. Această atitudine se cheamăprajna. Dacă nu puteţi da o lecţie lumii, acceptaţi-o, nu vă ataşaţi de un final diferit.

„Vă rog să mă scuzaţi, domnule ofiţer”, spuneţi, forţându-vă să rămâneţi liniştit. Iar poliţistul urcă în maşină şi pleacă.

De ce nu aţi ajuns la închisoare? Pentru că nu aţi dat curs impulsului. Deoarece nu aţi proiectat teamă, anxietate şi furie, poliţistul nu a avut ocazia să reacţioneze în acest fel. Aţi stat faţă în faţă cu anxietatea; nu aţi fugit de ea şi nici nu v-aţi târguit. Aţi rămas acolo.

„Mulţumesc pentru feedback, domnule director”, spuneţi. Apoi repetaţi feedbackul, folosind propriile dumneavoastră cuvinte, pentru a-i confirma că l-aţi auzit şi vă vedeţi de drum. Nu aţi avut nevoie decât de trei secunde şi aţi evitat o oră de suferinţă.

De ce nu a fost compromisă întreaga zi? Pentru că nu aţi dat curs impulsului, scărpinând mâncărimea. Aţi fost suficient de conştienţi de atitudinea şefului şi de *shenpa* acestuia, încât să nu continuaţi ciclul.

Shenpa şi conexiunile sociale

Pentru mulţi oameni, *shenpa* şi anxietatea au legătură cu comunitatea. Fie că este vorba despre organizarea unei petreceri, despre înscrierea într-un club, despre participarea la o şedinţă sau despre susţinerea unui discurs, punctul comun este necesitatea de a interacţiona cu alţi oameni.

Tragedia: anxietatea noastră nu numai că ne face nefericiţi, ci şi distruge interacţiunea. Oamenii o simt şi reacţionează. Şansele să te angajeze, să cumpere de la tine sau să se distreze la petrecerea ta sunt mai mici. Lucrul de care vă temeţi se întâmplă tocmai pentru că vă este frică de el, ceea ce, desigur, face ca ciclul *shenpa* să se înrăutăţească şi mai mult.

Shenpa este rezultatul conflictului dintre creierul reptilian (care vrea să lovească sau să o ia la goană) şi restul minţii noastre, care doreşte realizări, conexiuni şi

graţie. Oscilaţia dintre cele două nu face decât să înrăutăţească lucrurile. Se pare că nu aveţi decât două opţiuni pentru a pune capăt ciclului: puteţi da bir cu fugiţii sau puteţi rămâne.

Nu este nimic rău, în sine, cu a da bir cu fugiţii. Dacă nu puteţi face faţă unui anumit tip de interacţiune sau eveniment, nu vă implicaţi. Evitaţi-le. Nu toţi oameni s-au născut pentru a deveni arbitri de baseball.

Cealaltă alternativă este să rămâneţi. Credeţi că este ceva suficient de important, iar provocarea cu care vă confruntaţi este să subminaţi rezistenţa. Nu să dispăreţi şi să reveniţi şi tot aşa. Nu, trebuie să rămâneţi. Să staţi acolo. Nu-i faceţi nicio concesie rezistenţei. Pur şi simplu, să nu vă clintiţi.

În timpul încheierii unui contract, în momentul în care vă vine să întrerupeţi tăcerea pentru a-i oferi puţină consolare reptilei agitate, abţineţi-vă. Rămâneţi pe poziţie. Aşteptaţi ca potenţialul client să termine ce are de spus. Cu cât vă doriţi mai tare să cedaţi vocii interioare a anxietăţii, cu atât veţi deveni mai puternici. Aşteptarea nu este uşoară, tocmai de aceea este atât de eficientă atunci când interacţionaţi cu alţi oameni. Forţa mută de care este nevoie pentru a învinge dorinţa de a da bir cu fugiţii consolidează încrederea celor din jur.

Săptămâna trecută am participat la o negociere cu o miză foarte mare. Rezistenţa ţipa la mine să dau înapoi, să ripostez, să mă dau bătut, să fac orice. Numai să pun capăt! Fă să fie bine!

Am auzit reptila şi nu am făcut nimic. Am stat acolo, suportând frământările şi îndurând mâncărimea. Am stat pur şi simplu.

Rezultatul a fost un val de încredere, căci, în cele din urmă, după ce a văzut că au trecut două zile fără să intru în panică, reptila a realizat că nu aveam să-mi schimb poziţia. Se liniştise. Eram din nou stăpân pe mine. Rezultatul era libertatea. Eram liber să fiu calm, generos şi clar pe durata negocierii, care a ieşit mult mai bine decât sperasem. Dacă rezistenţa ar fi ţinut frâiele, întregul

proiect s-ar fi dus pe apa sâmbetei.

P.S.: Nu-i permiteţi niciodată reptilei să trimită un e-mail.

„Oamenii vor râde de mine”.

Acesta este miezul problemei.

Cu siguranţă, au existat importante motive evoluţioniste de a evita riscul. De exemplu, o întâlnire cu un tigru cu colţi sabie putea, cu siguranţă, să-ţi strice ziua.

Totuşi, astăzi, în cazul aproape tuturor formelor de artă la care mă refer, singurul risc este pierderea câtorva ore (timp pe care îl pierdeaţi oricum) şi şansa cât se poate de reală ca oamenii să râdă de dumneavoastră.

Ca la liceu.

Adesea, se pare că totul se reduce la liceu.

În timp ce vă luptaţi cu rezistenţa şi faceţi o listă cu toate motivele scepticismului dumneavoastră – sunt extrem de ocupat (a), nu am bani şi, în general, sunt incapabil (a) să produc opere artistice – vă rog să adăugaţi la această listă „şi oamenii vor râde de mine dacă o să încerc”.

Bun. Acum măcar aveţi un motiv autentic pe listă.

Au râs oamenii vreodată de dumneavoastră? Nu *cu*, ci *de* dumneavoastră? în bătaie de joc. Pe rupte. Ţineţi minte astfel de episoade toată viaţa şi vă afectează deciziile pe care le luaţi astăzi, chiar dacă cei care au râs de dumneavoastră la şcoală nici măcar nu nu-şi mai amintesc cum vă cheamă.

(*Shenpa* şi turbulenţa)

Prietenului meu John îi place când un avion este asaltat de un val de turbulenţe. Observaţia sa merită împărtăşită: „Şansele ca un avion să se prăbuşească din cauza turbulenţelor sunt practic zero, aşa că, pur şi simplu, stau şi savurez momentul. Este ca şi când te-ai da într-un *montagne russe*, într-un parc de distracţii”.

Scriu aceste rânduri în timp ce avionul în care mă aflu intră într-o zonă de turbulenţe şi se dovedeşte că John are dreptate, în momentul în care m-am oprit din încercarea de a menţine avionul în aer prin intermediul voinţei şi am început să mă bucur de „plimbare”, a fost

mult mai distractiv şi am înţeles că pilotul nu avea nevoie de ajutorul meu pentru a păstra avionul pe linia de plutire.

Shenpa, veniturile şi succesul în epoca fabricii, *shenpa* era o pacoste – vă făcea să deveniţi nevrotic şi morocănos. Cu toate acestea, puteaţi avea o slujbă decentă şi succes, căci nevroza era o ocupaţie pe care o practicaţi în timpul dumneavoastră liber. Slujba pe care o deţineaţi la linia de asamblare era prea banală pentru a declanşa ciclul *shenpa*. În schimb, acesta intra în acţiune acasă.

Totuşi, astăzi, când persoanele de neînlocuit sunt preţuite, iar slujbaşii mărunţi nu, se pare că anxietatea nesupravegheată este singura şi cea mai mare barieră dintre dumneavoastră şi obiectivele pe care le aveţi. Acestea fiind opţiunile, oamenii nu angajează, nu muncesc cu, nu au încredere m şi nu urmează persoane care se împotmolesc în ciclul anxietăţii. Sunteţi o prezenţă nocivă şi nu vrem să ne pierdem tot timpul liniştindu-vă. Mai rău, dacă trăiţi într-o stare de anxietate în legătură cu sarcinile care au căutare (cum ar fi arta, acţiunile curajoase şi generozitatea), acest fapt va schimba ceea ce alegeţi să faceţi. Veţi evita tocmai lucrurile care v-ar face indispensabil.

Nu vreau să mă aflu în preajma unor oameni care traversează frecvent cicluri de suferinţă şi teamă.

Subit, *shenpa* vă afectează buzunarele, la fel de mult ca psihicul.

Spectatorul spectatorilor

Atunci când călătoresc cel mai mult îmi place să-mi petrec timpul uitându-mă la oamenii care privesc.

Susan (nu este numele ei real) aşteaptă pe cineva la un hotel din Chicago (în realitate, oraşul este altul). Este bine îmbrăcată şi poartă ochelari de soare, pe care şi i-a pus pus pe cap pentru a-şi ţine strâns părul blond (nu este culoarea ei naturală). Iată ciclul pe care îl parcurge ea, repetându-l la fiecare şaisprezece secunde (am cronometrat-o):

Se uită în stânga, apoi în dreapta.

Îşi aranjează părul, dându-l după urechea stângă.

Priveşte înainte pentru a vedea dacă se uită cineva, îşi aranjează ochelarii.

Trage de fustă, lăsând-o mai jos cu un centimetru, îşi aranjează părul, dându-l după urechea dreaptă.

Apoi o ia de la capăt.

Iar şi iar şi iar. Este evident că nu este vorba despre un comportament intenţionat; este ceva instinctiv. Strămoşii săi făceau asta în savană, iar ea o face aici. Contează extrem de mult ce crede turma despre ea. În loc să creeze ceva, să stabilească o conexiune sau să înveţe, este prizoniera ciclului reptilei, care se reduce la împopoţonare şi teamă.

Atunci când se instalează rezistenţa, iată ciclul pe care mă obligă să-l adopt creierul meu reptilian:

Îmi verific e-mailul pentru a vedea ce cred oamenii despre munca mea. Răspund la mesaje.

Verific site-ul dedicat cărţii mele *Triburi* pentru a vedea ce mai este pe acolo. Fac modificări, dacă este necesar.

Îmi verific e-mailul.

Îmi verific blog feed-urile pentru a vedea ce se întâmplă. Le citesc pe cele relevante. Comentez, dacă este cazul.

Verific statusul paginilor mele de pe squidoo.

O iau de la capăt.

Pot face asta încontinuu. Este la fel cu aranjarea ochelarilor de soare. Nu se termină niciodată.

Artiştii nu fac asta niciodată atâta timp cât sunt artişti. După ce mi-am impus o dietă frugală în ceea ce priveşte consumul de internet (doar cinci verificări pe zi, nu 50) productivitatea mea s-a triplat. Da, a crescut de trei ori.

Sprint!

E posibil ca cea mai bună metodă de a vă depăşi teama de creativitate, brainstorming, de o asumare inteligentă a unor riscuri sau de soluţionare a unei situaţii spinoase să fie sprintul.

Atunci când sprintăm, întregul dialog intern se

destramă şi ne concentrăm să alergăm cât de repede putem. Când sprintezi nu simţi că te doare genunchiul şi nu îţi faci griji că pământul nu este perfect neted. Alergi pur şi simplu.

Nu poţi sprinta la nesfârşit. Tocmai de-asta se numeşte sprint. Durata scurtă a acestei etape este elementul-cheie al motivului pentru care funcţionează.

„Repede, ai 30 de minute la dispoziţie să produci zece idei de afaceri? 1

„Grăbeşte-te, trebuie să scriem un nou scenariu pentru reclama noastră… avem cincisprezece minute”.

Primul meu proiect de proporţii a fost lansarea unui brand important de jocuri computerizate de aventuri SF (Ray Bradbury, Michael Crichton etc.). Nu m-am mai dus la cursurile de la facultatea de afaceri ca să mă pot ocupa de lansare.

Într-o zi, exact în urma unui zbor pe durata căruia nu dormisem deloc, preşedintele companiei mi-a spus că abandonase proiectul. Mi-a zis că firma nu avea suficiente resurse pentru a lansa toate produsele pe care le planificasem, că progresam prea lent şi că ambalajul nu era încă gata.

M-am dus în biroul meu şi în următoarele 20 de ore am rescris fiecare cuvânt al textelor, am refăcut designul fiecărui ambalaj, am reorganizat toate planificările şi am inventat o nouă strategie promoţională. Probabil că un comitet motivat ar fi muncit şase săptămâni să facă toate astea, iar eu le-am făcut (singur) dintr-o lovitură. Era imposibil, ca şi scoaterea unui bebeluş de sub roţile unei maşini, iar acum nu-mi amintesc nimic din proiectul respectiv.

Consiliul director a văzut munca finală, a reevaluat-o şi proiectul a fost relansat. Nu mi-a fost teamă decât după sprint (apoi am căzut lat). Nu poţi sprinta în fiecare zi, însă probabil că este o idee bună să sprintezi regulat. Ţine rezistenţa la distanţă.

Suişuri şi coborâşuri

Lansarea în lume a artei pe care o creaţi seamănă

adesea cu urcarea unui povârniş, fiind o serie continuă de provocări şi obstacole. La fiecare pas de-a lungul acestui drum, rezistenţa vă poate pune beţe în roate. Nu trebuie decât să ezitaţi şi munca vi se duce de râpă. împingeţi un bolovan spre vârful dealului şi, dacă vă opriţi o secundă, bolovanul se rostogoleşte la vale, iar efortul de până atunci ajunge să fie inutil.

Cu toate acestea, este posibil să percepeţi munca necesară lansării creaţiei dumneavoastră artistice ca pe un proces gravitaţional inevitabil, ca pe o avalanşă sau un slalom gigantic, începeţi din vârful dealului, nu de la poale. Începeţi cu un mic pas, care se măreşte din ce în ce mai mult şi din ce în ce mai repede. Niciun fel de rezistenţă, oricât de puternică, nu vă poate opri.

Internetul poate amplifica acest efect. Postaţi un video şi, într-o săptămână, veţi avea un milion de vizionări. Trimiteţi un e-mail la şase oameni care contează şi astfel demarează un proiect.

Acesta este motivul pentru care autorilor le place să aibă editori. Chiar dacă, tehnic vorbind, este uşor să-ţi publici propria carte, nefiind prea greu să o tipăreşti, să o printezi sau chiar să o plasezi într-o librărie, autorii care au şi alte opţiuni se ocupă rareori de publicarea cărţilor lor. Asta deoarece sistemul actual funcţionează ca un difuzor extrem de puternic. Trimiţi manuscrisul agentului. Acesta îl vinde unui editor (nu eşti nevoit (a) să suporţi niciun fel de presiune). Editorul se ocupă de toate sarcinile dificile, implicite lansării operei dumneavoastră pe piaţă, sarcini pe care creierul dumneavoastră reptilian le-ar sabota bucuros.

Dacă există o infrastructură (precum editura) care vă poate amplifica viziunea, este nemaipomenit. Totuşi, adesea nu există aşa ceva. Firmele care vă iau bani pentru a vă breveta ideea şi pentru a o promova, să zicem, sau competiţiile frauduloase care percep o taxă pentru a putea participa la un concurs în care este pus în joc un premiu – acestea profită de oamenii care nu şi-au construit o platformă. Aveţi nevoie de o platformă capabilă să

faciliteze transformarea viziunii pe care o aveţi într-o mişcare.

Încerc să vă conving să vă construit! o platformă *înainte* de a vă veni următoarea idee, să abordaţi edificarea acestei platforme ca pe un proiect separat de diseminarea artei dumneavoastră. Puteţi lucra la platformă în fiecare zi, fără a vă confrunta cu rezistenţa. Pe măsură ce platforma se dezvoltă şi devine mai puternică, veţi avea şansa să contribuiţi la propulsarea ideii la o etapă superioară.

Nu este uşor să ajungi în acest punct. O platformă valoroasă este un atu, unul pe care nu vi-l oferă nimeni. Este nevoie de pregătire şi efort pentru a pune ţara la cale, astfel încât ideea dumneavoastră să aibă şanse mai mari de realizare. Însă acesta este un efort pe care rezistenţa nu va fi aşa dornică să-l saboteze. Separând munca susţinută a pregătirii de efortul înspăimântător al concretizării viziunii, puteţi construi un mediu în care veţi avea şanse mai mari de a vă transforma ideea în realitate.

O metodă de lucru şi de depăşire a rezistenţei

Iată cum procedez eu.

Am utilizat această tehnică pentru a lansa proiecte software în valoare de milioane de dolari, pentru a scrie cărţi, la planificarea vacanţelor, în lucrul în echipă, în munca individuală şi la scrierea unui blog. Toate sunt proiecte livrate conform termenelor de predare stabilite.

Primul pas este să vă notaţi data de predare. Lipiţi-o pe perete. Este cât se poate de reală. Veţi livra la această dată, fie că este gata sau nu.

Următorul pas constă în utilizarea fişelor, post-it-urilor, agendelor, răvaşelor norocoase, orice vă este pe plac. Notaţi absolut toate noţiunile, planurile, ideile, schiţele şi contactele. Acesta este momentul în care mergeţi la pescuit. Solicitaţi oricât de mult ajutor doriţi. Invitaţi cât mai mulţi oameni posibil. Aceasta este marea lor şansă.

Aceasta este clipa în care încep prelucrarea şi visarea. Este foarte dificil să îi faceţi pe oamenii cu care

lucraţi să acorde atenţie acestui moment. Deoarece termenul de predare este foarte îndepărtat, creierul lor reptilian este adormit şi nu sunt mânaţi de teamă sau de motivaţii egoiste. Oamenii se concentrează asupra urgenţelor, nu asupra caracterului imperios al unui lucru şi nu este uşor să vă setaţi (nu doar individual, ci şi colectivul cu care lucraţi) să nu mai lucraţi cu gândul la termenul de predare de mâine, exploatând momentul de acum. Prin urmare, un aspect important al muncii este să vă mobilizaţi (dumneavoastră şi echipa, dacă aveţi una), demarând treaba şi începând să visaţi.

Faceţi un colaj din fişele şi notiţele pe care le-aţi făcut şi citiţi-le cu voce tare echipei, în mod regulat. Acest proces va conduce în mod inevitabil la apariţia şi mai multor fişe.

Apoi introduceţi fişele într-o bază de date. Eu utilizez File Maker Pro, dar puteţi folosi orice bază de date simplă. (Puteţi întrebuinţa chiar şi un blocnotes.) Dacă aveţi un grop, încercaţi să găsiţi o bază de date pentru grupuri ce poate fi folosită pe internet. Fiecare fişă va genera propria arhivă.

Arhiva poate include cuvinte, imagini, schiţe şi linkuri spre alte fişe. Ideea este că acesta este atelierul dumneavoastră de creaţie. Lăsaţi echipa să participe la joc. Rearanjaţi. Desenaţi. Schiţaţi. Asiguraţi-vă că toată lumea a înţeles că aceasta este *ultima şansă pe care o are de a îmbunătăţi proiectul*.

Apoi, cineva (adică dumneavoastră) examinează baza de date şi alcătuieşte o descriere completă a proiectului. Dacă este o carte, atunci puteţi face o schiţă de 40 de pagini. Dacă este un site, atunci trebuie să folosiţi absolut toate imaginile şi caracteristicile. Dacă este o conferinţă, atunci aveţi o agendă, un meniu, o listă de locaţii şi aşa mai departe. Acesta este planul de execuţie.

Arătaţi-le planul de execuţie NUMAI celor câtorva oameni care au drept de decizie, oamenilor cu bani sau şefului. Aceştia pot aproba proiectul, îl pot anula sau pot sugera câteva compromisuri.

Apoi spuneţi: „Dacă livrez ce aţi aprobat, încadrându-mă în bugetul şi timpul alocat, veţi concretiza proiectul?”

Nu mergeţi mai departe până nu obţineţi un răspuns afirmativ. Exersaţi, dacă este nevoie, dar nu începeţi pur şi simplu, pentru că vă grăbiţi. Nu acceptaţi un răspuns de genul: „Ei bine, o să ştiu ce este de făcut după ce văd”. Nu este o mişcare permisă.

După ce primiţi un răspuns afirmativ, apucaţi-vă de construirea proiectului, căci aţi încheiat etapa de prelucrare. Livraţi la timp pentru că asta face un om de neînlocuit.

Reevaluarea obiectivelor ţinând cont de rezistenţă

Cum arată succesul proiectului dumneavoastră? Aţi definit succesul în termenii criticilor sau ai altor măsuri care de fapt nu răspund nevoilor pe care le aveţi? Speraţi să beneficiari de o recenzie extraordinară, o stea de aur sau aplauze? Profit? Vânzări mari? Să faceţi oamenii să-şi schimbe părerea? Pentru a avea şansa de a o face din nou?

Rezistenţa va fi fericită să stabilească obiective intangibile pentru a vă convinge să nu vă mai apucaţi de muncă. La urma urmelor, dacă este imposibil să realizezi ceva, iar încercarea va fi dureroasă, de ce te-ai mai obosi să o faci? Atunci când cedăm, definindu-ne succesul în termenii stabiliţi de alţii, în special de oamenii care nu ne prea au la inimă şi nu sunt dispuşi să ne ofere afecţiunea lor, ne dăm bătuţi în faţa rezistenţei.

Dacă vă hotărâţi că vreţi să le faceţi pe plac criticilor, aceiaşi oameni care îşi câştigă existenţa urând ceea ce faceţi, este uşor să renunţaţi dinainte.

Dacă declaraţi că vreţi să construiri un brand imens, care să poată fi inclus într-un top al celor mai bune 50 de branduri din toate timpurile, este uşor s-o daţi în bară. Asta deoarece obiectivul dumneavoastră este aproape imposibil. Barierele nu sporesc şansele de succes ale unui proiect, ci le distrug.

Formaţia Grateful Dead i-a uimit pe cunoscătorii domeniului vreme îndelungată. De ce nu voiau să vândă mai multe discuri? De ce nu voiau un disc de aur? De ce nu

voiau ca muzica lor să fie difuzată la radio? Răspunsul este simplu: jucau un altfel de joc, funcţionând după reguli diferite. În loc să accepte un sistem care le-ar fi frânt şi corupt viziunea, şi-au construit propriul sistem, unul în mare parte imun la rezistenţă. Un concert pe seară, noapte de noapte, decenii în şir. Cântă doar pentru oamenii care îţi plac, cu oamenii pe care îi îndrăgeşti. Cum ar putea creierul reptilian avea ceva de obiectat la o astfel de atitudine?

Rezultatul este subtil şi eficient. Când munca ta nu este supusă judecăţilor unui juriu, ai şansa de a face o artă care nu alarmează rezistenţa. Iar apoi poţi exploata rezultatele artei, utilizându-le în următorul proiect.

Amplificarea gândurilor mărunte

Vă amintiţi ce aţi mâncat la prânz ieri? Dacă vă gândiţi puţin, probabil că vă aduceţi aminte. Acum, vă amintiţi dialogul interior şi gândurile mărunte care vă treceau prin minte ieri, cu câteva minute înainte de prânz? Aproape sigur, nu.

Gândurile mărunte sunt efemere. Vin şi, inevitabil, se duc. Nu ni le mai amintim după o oră, ca să nu mai spunem o săptămână sau o lună mai târziu.

Cu un deceniu în urmă, mi-a venit ideea *Marketingului permisiunii*. Eram la duş. Încă îmi amintesc unde şi când. Era una dintre acele idei mărunte care pot dispărea uşor. Rezistenţa ar fi fericită dacă toate furtunile dumneavoastră mentale s-ar evapora, pentru că astfel nu ar mai reprezenta o ameninţare, nu-i aşa?

Provocarea constă în a fi suficient de atent (a) pentru a le nota, prioritizându-le, construindu-le şi dându-le drumul în lume, după ce le-ai concretizat. Este un obicei, este uşor de învăţat şi este înfricoşător.

Rezistenţa îşi pregăteşte dinainte următoarea scuză

Sunteţi într-un domeniu de activitate nepotrivit? Soţul/ soţia vă trage înapoi? Economia este de vină? Poate că este vorba despre spiritul răzbunător al şefului, pe care îl simţiţi îndreptat asupra dumneavoastră.

Rezistenţa se străduieşte din răsputeri pentru a se

asigura că nu veţi face nimic remarcabil. Drept urmare, lista de scuze pe care o are în stoc este mai lungă decât v-aţi putea imagina. Când va găsi un element de sprijin util sau un punct vulnerabil, rezistenţa va profita la maximum. Însă probabil că nu va fi

— Idee expusă în cartea cu acelaşi nume – *Permission Marketing* –, comercianţii le solicită permisiunea potenţialilor clienţi înainte de a trimite newslettere sau mesaje promoţionale, prin intermediul unui formular opţional de e-mail, înserat on-line, sau al motoarelor de căutare (n.t.).

suficient să înlăturaţi scuza respectivă sau să daţi în vileag vicleşugul. Mereu se vor găsi altele, gata să fie folosite.

Singura soluţie este să expuneţi toate vicleniile deodată, să nu toleraţi niciun motiv raţional sau iraţional de a da înapoi de la crearea artei dumneavoastră. Singura soluţie este să începeţi astăzi, acum, şi să livraţi la timp.

Cultura puternică a darurilor

Daruri?

Probabil că am lipsit în ziua aceea de la cursurile de la Facultatea de Afaceri din cadrul Universităţii Stanford.

La şcoală nu se învaţă prea multe despre puterea darurilor dezinteresate, despre lunga (50.000 de ani) tradiţie a economiilor tribale, centrate pe ideea de sprijin reciproc şi generozitate. De fapt, nu cred că acest concept este menţionat vreodată. Suntem atât de îndoctrinaţi, încât nici măcar nu ne trece prin cap că ar putea exista o alternativă pentru: „Cât ar trebui să cer? câţi bani pot să fac?”

Există trei motive pentru care, la ora actuală, este important să înţelegem urgent în ce fel funcţionează cultura darurilor. În primul rând, internetul (şi mărfurile digitale) a scăzut costurile generozităţii. În al doilea rând, este imposibil să fii artist fără să înţelegi forţa pe care o are oferirea unui dar. Şi, în al treilea rând, dinamica darurilor poate diminua strigătele rezistenţei, permiţându-vă să munciţi cât de bine puteţi.

Simplul fapt că oferirea unui dar, în absenţa unei recompense, este stânjenitor constituie un motiv suficient ca să vă gândiţi câteva momente la acest lucru pentru a găsi un răspuns.

Oferi, primeşti, oferi din nou

La început, exista o cultură a potlatch-ului şi a darurilor. Cultura preistorică se bazează pe o lungă tradiţie a reciprocităţii şi, după cum scria Marcel Mauss, aceasta era folosită în scopul consolidării relaţiilor şi a puterii. În regiunea Pacificului de Nord-Vest din S.U.A., conducătorii triburilor de amerindieni îşi întemeiau puterea pe renunţarea la *tot* ce aveau. Îşi puteau permite să le ofere un dar tuturor tocmai pentru că erau atât de puternici, iar darurile constituiau un simbol al acestei puteri. Toţi liderii care adunau bogăţii asistau la degradarea rapidă a puterii pe care o deţineau. Mauss susţine că nu există niciun dar dezinteresat. Toţi cei care oferă un dar, afirmă el, doresc ceva în schimb.

Apoi, subit, această tradiţie străveche s-a schimbat. Banii şi societatea ierarhizată au dat sistemul peste cap, iar acum primim, nu oferim. Autorul Lewis Hyde ne reaminteşte că, în ultimele câteva secole, societatea noastră a considerat că învingătorul era cel care *primea* cele mai multe daruri. A primi daruri te transforma în rege, într-un om bogat, în graţiile căruia merita să intri. Pare a fi cât se poate de firesc ca oamenilor aflaţi la putere să li se satisfacă toate dorinţele. Totuşi, se pare că acest comportament este destul de recent. În trecut, puterea era definită prin dăruire, nu prin acumulare.

În economia „cuiului de osie”, învingătorii sunt, încă o dată, artiştii care *oferă* daruri. Inventarea darurilor, crearea operelor de artă – acestea sunt lucrurile pe care le caută piaţa, iar cei care le oferă sunt cei care ne câştigă respectul şi atenţia. Shepard Fairey nu şi-a propus să profite de pe urma posterului cu Obama, sub a cărui imagine scrie Hope. L-a dăruit, mânat

— Designer american, devenit celebru în urma campaniei prezidenţiale din 2008, datorită posterului în

care apare figura lui Barack Obama, sub care este scris cuvântul „Speranţă” în.t. J.

de o unică obsesie. Cu cât dădea mai multe postere, cu atât se apropia mai mult de realizarea obiectivelor sale politice, personale şi profesionale.

Unul dintre elementele care au condus la această răsturnare este natura digitală a noului sistem de daruri. Dacă creez o idee, internetul îmi permite să răspândesc acest dar peste tot, extrem de repede şi fără să mă coste nimic. Darurile digitale, ideile care se răspândesc – acestea îi permit artistului să fie mult mai generos decât a putut fi vreodată în lumea reală.

Thomas Hawk este fotograful digital care are cel mai mare succes din lume. A făcut zeci de mii de poze, urmărindu-şi obiectivul de a ajunge la un milion de fotografii până la sfârşitul vieţii. Ceea ce este remarcabil în legătură cu evoluţia lui Hawk este faptul că fotografiile sale sunt brevetate de Creative Commons” şi sunt împărtăşite gratis cu toată lumea, fără a se impune condiţii privind utilizarea personală. Thomas este artist şi, totodată, un om care oferă daruri. Rezultatul este că a ajuns să conducă un trib, are o mulţime de proiecte plătite şi este cunoscut pentru talentul său. Pe scurt, este indispensabil.

Atunci când utilizatorii site-ului Yelp, care găzduieşte recenzii on-line, au asaltat o pizzerie din San Francisco, conducerea acesteia nu a intentat un proces. În schimb, a recurs la creativitate şi a dăruit cu generozitate. Pizzeria Delfina şi-a echipat angajaţii cu tricouri pe care fusese imprimată unica stea, simbol al criticilor şi ridicolului, ce fusese acordată localului de către utilizatorii site-ului. Ideea s-a răspândit, iar tricourile au apărut on-line în întreaga lume. Costurile au fost derizorii, însă gestul a adus zâmbetul pe buzele a milioane de oameni. Delfina le-a oferit un dar clienţilor săi fideli, recurgând la autoironie.

— Organizaţie nonprofit, dedicată lărgirii domeniului de creaţii disponibile tuturor, în mod legal, atât pentru a fi utilizate ca atare, cât şi pentru a constitui o parte a altor

creaţii (http://.ro. wikipedia.org/wiki/Creativelommons) (n.t.).

Nu-l vom putea răsplăti niciodată pe Keller Williams

Keller Williams este un maestru, un geniu şi un chitarist care deschide o nouă eră.

Utilizând loopuri digitale, Keller cântă simultan la opt chitare. Desculţ pe scenă, mixează sunetele, aşezând chitara cu grijă pe podea şi îndreptându-se spre mixer pentru a introduce un sunet sau altul, totul live, fără înregistrări prealabile sau alte trucuri.

Concertul său este un dar. Niciunul dintre membrii publicului nu-l poate răsplăti pe Keller, în niciun fel. Preţul biletelor şi aplauzele sunt insignifiante, în comparaţie cu pregătirile, efortul şi genialitatea pe care artistul le investeşte în fiecare spectacol.

Iar on-line, muzica lui este gratuită – poate fi descărcată gratis şi împărtăşită cu alţii, fără a plăti nimic.

Faptul că nu-l putem răsplăti este tocmai motivul pentru care darul său este atât de valoros şi pentru care atât de mulţi oameni sunt dornici să plătească pentru privilegiul de a se afla în aceeaşi încăpere cu el. Keller construieşte un trib dăruind, nu primind.

După cum scriam în cartea mea precedentă, *Triburi*, noua formă de marketing este leadershipul, iar acesta constă în construirea şi conectarea triburilor de oameni cu o gândire similară. Generozitatea lui Keller faţă de tribul său nu îl conectează doar pe el cu ceilalţi, ci şi pe membrii tribului unii cu alţii. Un fan este automat prietenul altuia, dacă nu din alt motiv, măcar pentru a împărtăşi efectele generozităţii lui Williams.

— Segmente sonore repetitive sau structuri ritmice create prin intermediul unui sintetizator, al unui sampler, al unei drum machine ş.a. sau programate cu ajutorul unui soft specializat (n.t.).

Capitalismul ne-a învăţat că toate tranzacţiile trebuie să fie corecte, bazându-se pe comercializarea echitabilă a mărfurilor sau serviciilor livrate. Ceea ce demonstrează Keller şi alţi artişti este că gândirea care defineşte oamenii

de neînlocuit se centrează asupra oferirii unor daruri care nu vor putea fi plătite niciodată la justa lor valoare.

Nu există artişti la linia de asamblare

De îndată ce un lucru face parte dintr-un sistem încetează să mai aparţină artei.

Artiştii zguduie lumea. Inventează din mers; reacţionează la stimuli şi creează noi produse surprinzătoare. De aceea, deseori, absolvenţii de masterate în administrarea afacerilor nu reuşesc să înţeleagă artiştii. Aceştia nu pot fi instruiţi, citiţi sau evaluaţi cu uşurinţă şi tocmai asta învăţaţi să faceţi la facultatea de afaceri.

Consumatorii iubesc artiştii. La fel şi investitorii. Aceasta pentru că arta reprezintă şansa de a îmbunătăţi situaţia curentă, nu doar de a reduce preţurile. Arta construieşte o comunitate, iar comunitatea creează valoare pentru toată lumea.

Atunci când Uz se află în turneu, au oportunitatea de a crea o nouă artă în fiecare seară. În momentul în care formaţia reduce turneul la un sistem standardizat pentru a câştiga bani, nu mai putem vorbi de artă, ci de o fabrică de suveniruri.

Există servicii on-line care transformă orice fotografie într-un print serigrafic în stil Andy Warhol. Chiar dacă această procedură o fi una artistică, nu avem de-a face cu o operă de artă. Ori de câte ori avem ocazia să spunem „în stil XXX”, lucrul respectiv încetează să fie artă, devenind un proces.

Egoismul

Robert Ringer a scris *Looking Out for Number One*, care este una dintre cele mai dăunătoare cărţi de afaceri pe care le-am citit vreodată. Omagiile pe care le aduce egoismului sunt tributare vremurilor în care a fost scrisă cartea şi au îndrumat o mulţime de oameni în direcţia greşită.

Să devii un om de neînlocuit nu este un act de egoism. Eu îl consider un act de generozitate, deoarece îţi oferă o platformă pentru a exercita un efort emoţional şi a

oferi daruri. Există o mulţime de şefi care se tem de ideea de angajaţi indispensabili, preferând să vă încurajeze să vă concentraţi asupra „muncii în echipă”. Aceasta este formula folosită de şefi, instructori şi profesori atunci când, de fapt, vor să spună „fă ce-ţi spun”. A sta în expectativă şi a face tot ce-ţi spune şeful sau supervizorul să faci nu este muncă în echipă. Este posibil să fie o formă de cooperare, de supunere, poate fi chiar utilă, însă nu este muncă în echipă.

Singurul mod pe care îl cunosc de a deveni o persoană indispensabilă, de succes, este să construieşti o echipă de susţinere, alcătuită din oameni la fel de indispensabili ca tine. Scopul este acela de a avea un impact şi, deşi demersul este făcut de o singură persoană (acesta este darul şi rodul efortului meu), funcţionează doar dacă este acceptat cu recunoştinţă de către echipa şi clienţii dumneavoastră.

Blestemul reciprocităţii

E în firea omului. Dacă cineva ne oferă un dar, trebuie să răspundem la fel.

Dacă suntem invitaţi la cină, aducem prăjituri. Dacă primim un cadou de Crăciun, nu avem linişte până nu oferim şi noi unul.

Reciprocitatea a transformat sistemul darurilor într-o economie a darurilor. Subit, oferirea unui dar devine o obligaţie, o plată care trebuie făcută, în niciun caz un cadou. Prin urmare, comercianţii se folosesc de impulsul reciprocităţii în detrimentul nostru, utilizând darurile ca modalitate de a ne ademeni.

Acest aspect poate pune în pericol arta pe care o creaţi.

Cel mai bine este să oferi un dar fără a şti sau fără a fi preocupat (a) dacă vei fi răsplătit (a) sau nu. Un chelner îşi exercită măiestria atunci când se ocupă de masa doisprezece, fără să se gândească dacă clienţii respectivi vor lăsa un bacşiș gras sau nu. Un artist îşi pictează tablourile, fără a şti dacă acestea vor fi cumpărate.

Magia sistemului darurilor constă în faptul că

acestea sunt voluntare, nefăcând parte dintr-un contract. Darul îl leagă pe cel care primeşte de cel care oferă şi pe amândoi de comunitate. Un contract *izolează* indivizii, banii reprezentând elementul de legătură. În schimb, darul îi conectează.

Darurile ca semn al surplusului

Este dificil să fii generos când eşti flămând.

Cu toate acestea, generozitatea nu te lasă să flămânzeşti. De aici conflictul.

Un instructor de afaceri scrie şi oferă o carte în format electronic de două sute de pagini, plină de sugestii şi secrete utile. Tot ce ştie se află on-line, gratis. Este un gest generos sau prostesc? Există vreo altă modalitate, mai uşoară, de a sublinia că vrea să-şi împărtăşească cunoştinţele?

Darurile nu numai că ne satisfac nevoile artistice, ci totodată semnalează lumii că avem multe de împărtăşit. Această perspectivă este contagioasă. Cu cât masa ta este mai îmbelşugată, cu atât mai mari sunt şansele ca oamenii din jur să dorească să-ţi fie oaspeţi.

Dacă ne întâlnim la o petrecere, sper că mă veţi ruga să vă dau gratuit sfaturi de marketing. Întotdeauna sunt uimit că oamenii sunt dornici să asculte ce am de spus şi eu sunt bucuros să le împărtăşesc din ştiinţa mea. Actul oferirii unui dar valorează mai mult pentru mine decât ar putea conta pentru dumneavoastră că-l primiţi.

(Numărul lui Dunbar şi ce mică este lumea)

Antropologul britanic Robin Dunbar consideră că este dificil ca anturajul unei persoane obişnuite să numere mai mult de 150 de oameni. Dacă avem mai mulţi de 150 de prieteni şi concetăţeni, nu mai putem ţine evidenţa. Este prea complicat.

Timp de zeci de mii de ani, viaţa nomadă, satele mici şi lipsa transportului ne-au făcut să trăim într-o lume mică. Principala unitate de măsură din perioada tribală era satul sau tribul nomad. După ce comunitatea noastră a ajuns prea mare, s-a segmentat, iar oamenii au apucat-o care încotro – trebuia să cunoşti oamenii din tribul din care

făceai parte şi, deoarece nu puteam procesa mai mult de 150 de oameni, ne-am divizat. Aparţineam unei frăţii, unei familii extinse, aveam în preajmă oameni care ne protejau, ne ajutau să reuşim şi cu care făceam afaceri.

Când întâlnim un străin, facem afaceri. Când dăm peste un membru al tribului nostru, oferim daruri.

Existenţa tehnologiei (călătoriile, comunicarea şi producerea mărfurilor) presupunea că eram pregătiţi pentru efectuarea unui mare salt al productivităţii încă de acum câteva mii de ani. Acest salt putea avea loc doar dacă numărul oamenilor cu care făceam comerţ, care puteau fi angajaţi şi cu care puteam interacţiona ar fi crescut. Puteam face acest salt, dacă reuşeam să lărgim lumea în care trăiam. Cu toate acestea, nevoia de a extinde graniţele lumii intra în conflict cu dorinţa noastră culturală şi biologică de a continua să existăm într-o lume mică.

O mare parte din stresul pe care îl resimţim în lumea modernă provine din acest conflict dintre lumea mică, în care suntem făcuţi să trăim şi lumea mare, pe care o folosim pentru a ne câştiga existenţa.

Darurile definesc tribul

Interdicţia biblică împotriva camerei a fost introdusă încă de pe vremea lui Moise. Regula era simplă: nu aveai voie să percepi o dobândă pentru un împrumut făcut unuia din membrii tribului din care făceai parte. Pe de altă parte, străinii plăteau o dobândă. Aceasta nu este o chestiune de arheologie biblică; edictul emis împotriva perceperii dobânzii a rămas în vigoare mii de ani, cam până pe vremea lui Columb.

Merită să acordăm un minut pentru a înţelege raţionamentul pe care se bazează această lege.

Dacă banii circulă liber în interiorul tribului, prosperitatea acestuia va creşte mai repede. Eu vă ofer bani pentru a cumpăra seminţe, ferma dumneavoastră prosperă şi apoi vom avea amândoi bani, pe care îi vom putea oferi altcuiva care vrea să facă o investiţie. Cu cât banii circulă mai repede, cu atât tribul o duce mai bine. Alternativa este un trib care strânge avuţii, în care

majoritatea oamenilor se luptă să găsească suficiente resurse pentru îmbunătăţirea productivităţii.

Evident, există şi o altă forţă în joc. Dacă îţi acord un împrumut fără dobândă, înseamnă că am încredere în tine şi îţi ofer totodată un dar. Această interacţiune sporeşte calitatea legăturii noastre şi consolidează comunitatea. La fel cum nu-i percepi soţului dobândă pentru un împrumut, nu ceri acest lucru nici de la un membru al tribului.

Pe de altă parte, nu trebuie să ai încredere în străini. Ducând acest gând mai departe, străinii nu merită conexiunea pe care o stabileşte darul. Aceasta l-ar transforma pe străin într-un membru al tribului, iar tribul este deja prea mare. Dacă îi împrumut bani unui străin, o fac dintr-un singur motiv: pentru a mări capitalul. Sunt în joc banii mei, dar dacă totul merge bine, amândoi vom avea de câştigat. Însă, în acest caz, nu există nicio legătură, nicio conexiune.

Unul dintre motivele pentru care arta are o putere atât de mare este faptul că ea reprezintă cel mai valoros dar pe care îl putem oferi. Şi oferindu-l oamenilor cu care muncim sau cu care ne conectăm, ne consolidăm legăturile cu aceştia. Întărim conexiunea dintre membrii tribului.

Dacă intraţi în biroul şefului pentru a-i cere un sfat, nu vă va percepe o taxă pentru consultanţa acordată, chiar dacă este instructor corporatist, psihanalist sau chiar dacă aveţi nevoie de ajutor în legătură cu o problemă personală. Darul pe care vi-l face, prin timpul, atenţia şi cunoştinţele pe care vi le acordă, nu este altceva decât un cadou. Drept urmare, legătura dintre dumneavoastră şi şef devine mai strânsă.

(Martin Luther şi începutul culturii banilor)

Reforma protestantă a facilitat explozia comercială ce a condus la apariţia lumii în care trăim acum. Odată cu răspândirea reformei, Martin Luther a ajuns în centrul puternicelor interese locale. Drept urmare, le-a acordat prinţilor şi moşierilor autoritatea morală de a prelua controlul asupra maselor, arendând pământul oamenilor care trăiau pe el.

Noua biserică urmărea să obţină sprijin politic, iar adoptarea mercantilismului îi garanta că va dobândi susţinerea deţinătorilor puterii, care fuseseră iritaţi de opoziţia manifestată de Biserica Catolică faţă de practica perceperii dobânzilor şi faţă de comercializarea pământurilor care, în trecut, aparţineau maselor. (Desigur, Biserica Catolică dorea să îngrădească puterea lorzilor, a prinţilor şi a regilor din partea locului, deoarece era edificată în jurul unui puternic lider universal, papa.)

Unul dintre factorii care au contribuit la dezvoltarea reformei protestante era faptul că interesele comerciale sprijineau răspândirea acesteia, dat fiind că era nevoie de autoritatea morală a bisericii pentru a da şi a lua bani cu împrumut. Este dificil de supraestimat impactul major pe care l-a avut această mutaţie asupra culturii şi economiei lumii.

După cum scria Thomas Jefferson, a creat o lume în care „neguţătorul nu mai are o ţară de baştină”. Dacă toată lumea e străină, e mult mai uşor să faci afaceri. Iar dacă avem de-a face doar cu străini, putem să cerem bani în schimbul unor lucruri care, în trecut, erau daruri. Clasa negustorilor a fost esenţială pentru imperialism şi pentru dezvoltarea culturii banilor, însă nu poate exista în absenţa unei culturi care încurajează împrumuturile financiare.

Această gândire a distrus numeroase triburi tradiţionale, permiţând dezvoltarea unor organizaţii bazate pe comerţ. East

India Company, casele de modă din Franţa sau băncile din Italia nu ar fi putut exista niciodată într-o lume care punea preţ pe interdicţia camerei.

Martin Luther a realizat că susţinerea nevoilor deţinătorilor locali ai puterii putea contribui la răspândirea protestantismului. Neavând de ales, papa a cedat. Interdicţia camerei a fost nuanţată, discutată şi, în cele din urmă, eliminată. Banii au început să curgă, s-au făcut investiţii, afacerile s-au dezvoltat şi productivitatea a crescut. Oamenii puteau percepe fiecare tranzacţie ca pe o şansă de a împrumuta sau de a face bani în calitate de

agenţi independenţi. Toţi au devenit oameni de afaceri, debitori sau creditori.

Dintr-odată, tribul devenise un centru al profitului. Dacă aveai norocul să cunoşti o mulţime de oameni, puteai să faci bani de pe urma lor. Leadershipul social s-a transformat în mod magic în leadership financiar.

În ultimii cinci sute de ani, cea mai bună modalitate de a avea succes a fost aceea de a-i trata pe toţi ca pe nişte străini cu care puteai face afaceri. Acesta este unul dintre motivele pentru care anumiţi comercianţi care activează în domeniul marketingului piramidal şi brokeri de asigurări îi fac pe oameni să nu se simtă în largul lor. Astfel, mica prăpastie existentă între afaceri şi trib pare a fi anulată. Odată cu depăşirea graniţelor, am abandonat ideea satului alcătuit de trib. Am rămas în schimb cu tribul alcătuit de familie şi cu tribul de la locul de muncă. Practic, trăim cu oamenii cu care lucrăm şi ne identificăm cu ei.

Astăzi trăim într-o lume în care membrii triburilor corporatiste sunt, probabil, la fel de importanţi pentru noi ca şi familia noastră. Vorbiţi cu sora dumneavoastră mai des decât cu şeful? Dar decât cu persoana care conduce vânzările companiei din regiunea central-vestică?

Fiinţele umane simt nevoia să aparţină unui trib, însă structura acestui trib s-a schimbat, pentru totdeauna probabil.

Acum, tribul este compus din cei mai buni colegi de muncă sau cei mai buni clienţi, nu doar din familia, satul sau grupul nostru religios.

Această dublă mutaţie presupune că cele mai bune interacţiuni profesionale nu sunt cele cu străinii, ci cele cu tribul. Dacă avem de ales între un om din interior şi un outsider, alegem să lucrăm cu oamenii din interior. Dar membrii tribului fac parte din familie şi nu trebuie să le percepem dobândă! Legăturile mai strânse produc rezultate mai bune, ceea ce face să asistăm la revenirea culturii darurilor. Cercul este complet – de la dar la camătă şi înapoi la dar.

Un împrumut fără dobândă este un dar. Darul îi apropie pe membrii tribului. Darul vă poate face indispensabil (a).

Actul uitat al darului

De aproape cinci sute de ani, de la legalizarea camerei şi instituţionalizarea banilor, aproape toate elementele vieţii noastre au legătură cu comerţul.

Dacă făceai ceva, o făceai pentru bani sau pentru că îţi aducea bani. Desigur, nu le cereţi bani copiilor dumneavoastră pentru cină, însă nici nu-i încurajaţi să dea cu mătura la supermarket fără a primi nimic în schimb. De ce ar face-o? Este *slujba* cuiva.

Exemplu: mă îndrept spre centrul oraşului cu un taxi, venind de la aeroport. Alături de mine, alţi 40 de călători stau la coadă, încercând să prindă un taxi. Dacă strig: „Vrea cineva să împărţim taxiul până la Marriott? 11, oamenii se uită ciudat la mine. Nu vor să-mi rămână datori pentru călătoria cu taxiul, nu vor să interacţioneze, nu vor să se deschidă conexiunii care s-ar crea, dacă ar accepta cadoul meu de a împărţi călătoria. Preferă să plătească, atât cât face, şi să rămână izolaţi. Este greu să-ţi imaginezi că doi Beduini, care sunt membrii aceluiaşi trib, s-ar izola unul de celălalt cu atâta entuziasm.

Darurile s-au degradat, ajungând să fie înlocuite de bani. Dacă vă ofer un dar, singurul motiv aparent este să vă determin să îmi răspundeţi la fel. Este ca şi când v-aş da bani, însă cu o implicaţie socială. Şeful studioului zgândeşte: „De Crăciun pot să-i dau lui Seth Rogen un joc de pinball pentru că astfel se va simţi dator şi următoarea negociere ar putea merge mai bine”.

Desigur, prima problemă a acestor feluri de cadouri este că distrug adevăratele daruri, iar a doua este că sunt un substitut inadecvat al banilor. Creează neînţelegeri şi confuzie, deoarece, dacă Seth Rogen nu preţuieşte jocul de pinball la fel de mult ca şeful studioului, una dintre părţi va fi nemulţumită.

Adevăratele daruri nu necesită reciprocitate (cel puţin, nu una directă) şi cele mai bune tipuri de daruri

sunt cele artistice.

Alcoolicii anonimi şi darurile

Unul dintre aspectele fundamentale ale organizaţiei Alcoolicilor Anonimi este faptul că banii nu trec dintr-o mână într-alta. Nu există o organizaţie centrală care strânge cotizaţii, nu există taxe de participare la şedinţe, nu se fac plăţi între membri. Întrajutorarea alcoolicilor, pe care îi leagă aceeaşi suferinţă, are două efecte: în primul rând, cel care oferă şi cel care primeşte se apropie unul de celălalt, creând un trib. Şi, în al doilea rând, se creează o obligaţie pentru cel care primeşte. Nu obligaţia de a răspunde prin reciprocitate, pentru că nu poate şi nu nici nu se aşteaptă acest lucru de la el, ci obligaţia de a ajuta pe altcineva.

Astfel, mişcarea ia proporţii.

Diferenţa dintre datorie şi capital

Dacă cineva investeşte în afacerea dumneavoastră şi preia câteva dintre acţiunile fondatorului, are loc o apropiere. Persoana respectivă este de partea dumneavoastră, căci atunci când câştigaţi, câştigă şi el.

Dacă o bancă vă împrumută bani pentru facultate, devine Celălalt, străinul. Banca este un oponent, care vă epuizează resursele, cerând banii de la început, nu la sfârşit, împrumuturile pentru facultate nu pot fi anulate, chiar dacă intraţi în faliment. De obicei, împrumutul făcut de bancă este vândut, aşa că nu mai există nicio conexiune cu dumneavoastră. Banca nu oferă consiliere sau asistenţă colegială şi nici măcar consultanţă în raport cu opţiunile pe care le aveţi cu privire la carieră. Pur şi simplu, vă cere să plătiţi. Niciun fond de investiţii nu s-ar comporta în acest fel.

Există numeroase forme de capital, dar puţine dintre ele implică bani numerar. Atunci când investeşti timp sau resurse în succesul sau fericirea cuiva, iar plata care îţi revine este o cotă din profitul rezultat, devii partenerul persoanei respective.

Ce legătură au toate acestea cu dumneavoastră?

Oferiţi daruri? în mod autentic şi adevărat? Sau

sunteţi într-atât de dominaţi şi îndoctrinaţi de sistem încât nu vă puteţi imagina că aţi putea crea artă, apropiindu-vă de oamenii care contează pentru dumneavoastră?

Dacă această secţiune în care discutăm despre daruri, datorii şi reciprocitate vi se pare ciudată, este un indiciu al faptului că umanitatea v-a fost alterată de imperativul comercial care a făcut ravagii – sau poate că sugerează că aţi uitat că aveţi abilitatea de a oferi aceste daruri. Sistemul vă face să simţiţi că se profită de dumneavoastră, că sunteţi abuzat şi exploatat de „imperativul comercial”. Nu sunteţi altceva decât un jucător în maşinăria comercială. Faptul că realizaţi că nu aţi oferit daruri din cauza fricii sau pentru că aţi uitat ce aveţi de oferit v-ar putea obliga să acţionaţi.

Cred că merită să încercaţi.

Cercurile sistemului darurilor

Deşi unii artişti ajung să se îmbogăţească (J.K. Rowling a devenit extrem de bogată), crearea artei nu are legătură cu acest lucru. Arta este un dar, pe care artistul îl oferă privitorului, ascultătorului sau utilizatorului. În momentul în care încetează să mai fie un dar, o parte din artă se pierde.

În viaţa profesională a unui artist obişnuit a survenit o schimbare. Acum, arta pe care o creaţi poate ajunge mult mai departe, influenţând mai mulţi oameni decât a reuşit vreodată. Un cântăreţ de folk poate ajunge la un milion de oameni prin intermediul harului său, nu doar la cei care încap într-o cafenea. Un designer industrial poate avea impact asupra vieţilor unui miliard de oameni prin noua modalitate de filtrare a apei pe care a conceput-o.

Numeroşi oameni se agită în legătură cu economia implicită răspândirii gratuite a artei în toate formele sale, însă adevărata magie constă în avantajele inerente ale acestei expansiuni, nu în diminuarea comerţului pe care o cauzează. Atunci când ai mai mulţi prieteni în cercul principal, mai mulţi oameni cu care să-ţi împărtăşeşti arta, aceasta este amplificată şi poţi dobândi o putere mai mare.

Nu uitaţi, cel mai probabil vom oferi daruri familiei şi

prietenilor. Nu le percepem dobândă şi nu sunt clienţii noştri, sunt oameni la care ţinem.

Internetul modifică cercul alcătuit din ceea ce numim „familie şi prieteni”. Twitter şi Facebook au creat o nouă clasă de oameni; îi numim „amici”. Dacă am posibilitatea de a dărui artă în mod gratuit membrilor cercului meu de amici, de ce aş ezita?

Există trei cercuri care definesc în mod tradiţional ciclul artistic printre artiştii din domeniul artelor frumoase, cum ar fi pictorii şi sculptorii. Cred că aceste cercuri pot funcţiona în cazul tuturor celor care oferă un dar sau produc o schimbare în lume.

Primul cerc este reprezentat de adevăratele daruri – obiectele pe care un artist la împarte cu bucurie şi de bunăvoie. Acest cerc include prietenii, familia sau oamenii cu care lucraţi. Aveţi un oaspete la cină şi nu-i cereţi să plătească ce a consumat. Masa este un dar. Prietenii vă solicită un sfat în legătură cu acţiunile lor sau să-i ajutaţi la contabilitate. Nu le perceperi o taxă. Este un dar.

Cel de-al doilea cerc este cercul comerţului. Din acest cerc fac parte oameni şi organizaţii care plătesc pentru arta dumneavoastră. Plătesc pentru un suvenir, un poster sau un discurs. Plătesc pentru o consultaţie, un concert sau pentru abonarea la un newsletter. Coned îl plăteşte pe Paul să se ocupe de reţeaua sa de gaze, ştiind că harul său de a lucra bine cu oamenii le îmbunătăţeşte serviciile.

Iar acum, internetul creează un al treilea cerc, cercul tribului, al adepţilor şi al fanilor care v-ar putea deveni amici. Acest cerc este nou. Este imens şi important, deoarece vă permite să vă lărgiţi cel de-al doilea cerc şi să faceţi mai mulţi bani, să influenţaţi mai mulţi oameni şi să îmbunătăţiţi mai multe vieţi.

Monet le oferea picturi prietenilor (primul cerc) sau le vindea colecţionarilor (cel de-al doilea cerc).

Acestea au fost vândute la preţuri foarte mari, uneori, după moartea pictorului. Tablourile au fost revândute unor oameni care doreau să intre în posesia lor,

care voiau să le revândă, la rândul lor, sau să aibă un anumit control asupra lor.

Tablourile respective sunt expuse în muzee, unde pot fi văzute gratuit (sau contra unei mici donaţii) de către mase (cel de-al treilea cerc).

Cel de-al treilea cerc schimbă arta tuturor artiştilor, pentru totdeauna. Vă permite să vă împărtăşiţi harul cu mai mulţi oameni, mai ieftin şi mai rapid decât a fost posibil vreodată. Dacă vă concentraţi asupra celui de-al doilea cerc, străduindu-vă să percepeţi o anumită taxă de la cât mai mulţi oameni, cât mai des, arta dumneavoastră are de suferit. Generozitatea generează venituri. Şi funcţionează fie că vindeţi tablouri, inovaţii sau un serviciu.

Linus Torvalds a muncit mult pentru a crea sistemul de operare Linux. A făcut-o fără a aştepta niciun ban în schimb şi în mare măsură pentru prietenii săi. Internetul i-a permis să facă saltul la cel de-al treilea cerc – există peste o sută de milioane de oameni în întreaga lume ce beneficiază de măiestria sa, care fac parte din tribul său şi îi urmăresc munca.

Pe măsură ce creşte cel de-al treilea cerc, al doilea cerc îşi poartă singur de grijă. Linus şi echipa de bază care se ocupă de crearea sistemului de operare Linux nu vor mai fi nevoiţi să caute de lucru vreodată deoarece cu cât le oferi mai mult amicilor, cu atât este mai mare lista oamenilor dornici să te plătească pentru a te dedica muncii tale.

Diferenţa dintre „dacă” şi „şi”.

Într-o tranzacţie monetară, ne concentrăm asupra lui „dacă”. Îţi voi da asta, *dacă* îmi dai aia. Schimbul iniţial depinde de promisiunea reciprocităţii, neavând loc în absenţa acesteia, în cazul unui dar, implicaţia este şi. Îţi voi da asta şi tu vei face ceva pentru altcineva. Îţi voi da asta şi mă aştept ca sentimentele tale să se schimbe.

Puterea constă în crearea abundenţei. O tranzacţie lasă lucrurile aşa cum sunt, fără niciun surplus extern. Un dar creează întotdeauna un surplus, pe măsură ce se

răspândeşte.

Spălarea maşinilor închiriate

Prietena mea Julie obişnuia să spună: „Nimeni nu spală o maşină închiriată înainte de a o returna”.

Motivul ar trebui să fie evident: Avis nu este unul dintre membrii tribului nostru. Am plătit maşina, compania a primit banii, aşa că ar trebui să se ocupe de spălarea maşinii. Este o tranzacţie.

Tranzacţiile distanţează părţile unele de altele. Tranzacţia stabileşte regulile interacţiunii, iar-dacă acestea nu există, nu trebuie să vă faceţi griji. Dacă în seara aceasta servesc masa în restaurantul dumneavoastră şi achit nota de plată, nu am nicio obligaţie să revin mâine şi nici dumneavoastră nu trebuie să-mi trimiteţi o felicitare de Crăciun. Am făcut o afacere, iar o afacere este o afacere şi atât (ce expresie nemaipomenită), aşa că putem să ne vedem de treabă. Din multe puncte de vedere, această relaţie, din care ideea de trib este absentă, îi conferă o mare libertate comerţului, permiţându-le lucrurilor să se dezvolte, să se răspândească şi să se schimbe cu mare rapiditate.

Să ne gândim la următoarea alternativă: băiatul de serviciu de la hotel care refuză bacşişul oferit de un client mai vârstnic, pe care l-a ajutat. Doctorul care face un efort special pentru a consulta un pacient, chiar dacă este liber în ziua respectivă. Patronul unui restaurant care trimite câteva mâncăruri speciale unui client fidel, refuzând să primească bani pentru acest gest.

În fiecare dintre aceste cazuri, absenţa tranzacţiei a creat o legătură între cel care oferă şi cel care primeşte şi, poate în mod surprinzător, primul are de obicei mai mult de câştigat.

Hyatt Hotels îşi tratează astăzi fiecare client în mod diferit. Deoarece ştiu cine sunt cei mai buni clienţi, se străduiesc nu să încaseze mai mulţi bani de la aceştia, ci să le ofere mai mult. Îşi propun să acopere în mod aleatoriu cheltuielile aferente consumului de la bar, să ofere masaje gratuite şi să furnizeze alte servicii, pentru care în mod

obişnuit ar putea percepe o taxă. Dacă ar face-o într-un mod corporatist, ca la carte, s-ar crea senzaţia de falsitate şi iniţiativa ar da greş. Însă le permit angajaţilor să fie cu adevărat generoşi şi lucrurile nu au cum să nu funcţioneze.

Darurile artistice

După cum am văzut, în absenţa darurilor, nu există artă. Atunci când arta este creată doar pentru a fi vândută, nu este decât o marfă. Pentru artist, unul dintre elementele-cheie este actul de a oferi arta unuia dintre membrii tribului. (Pentru a clarifica lucrurile, un obiect, o pânză sau un produs nu este neapărat rezultatul unei manifestări artistice. A vedea lucrul, a-l auzi şi a-l înţelege – sunt condiţii suficiente pentru a putea vorbi de artă.)

Dacă vă ofer o operă artistică, nu puteţi şi nu ar trebui să vă grăbiţi să-i atribuiţi o valoare monetară. A face acest lucru înseamnă să-i răpeşti magia. Dacă însoţitorii de zbor ar percepe o taxă pentru că ne zâmbesc, pentru că ne dau o mână de ajutor la bagaje sau pentru că ne amuză copilul, nu am mai putea vorbi nici despre daruri, nici despre artă. Ar fi o formă de efort emoţional contra cost.

Dacă vă ofer o operă de artă, nu ar trebui să vi se impună să vă străduiţi să răspundeţi cu acelaşi gest, căci reciprocitatea este echivalentă cu ţinerea scorului, ceea ce implică monetizarea artei, nu aprecierea ei.

Când vin la dumneavoastră acasă să iau cina, nu ar trebui să aduc prăjituri doar pentru că m-aţi invitat la masă. Dacă aş face asta, ar însemna să devalorizez şi să manifest o lipsă de respect pentru danii pe care mi-l faceţi.

O cunoştinţă a mea oferă întotdeauna un dar sub formă de bani numerar atunci când participă la o nuntă sau la un *bar mitzvah*. După ceremonie, când se ajunge la desert, scrie cecul, iar suma pe care o oferă este direct legată de suma care crede că a fost plătită pentru meniu. Dacă aţi servit friptură, înseamnă că cecul primit ca dar de nuntă va fi mai mare. Puteţi respira uşuraţi.

Sau gândiţi-vă la membrii unei familii care îşi oferă bani de Crăciun. Dacă toţi oferă şi primesc aceeaşi sumă, nu se aleg cu mare lucru, nu-i aşa?

Dăruirea artei creează instantaneu o legătură între artist şi cel care primeşte. Se oferă un dar nepreţuit, a cărui valoare nu poate fi nicicând exprimată în bani, care nu poate fi achitat şi nici echivalat. Beneficiul artistului este faptul că ştie că v-a schimbat într-un fel sau altul, nu că îl veţi plăti. Astfel că singurul răspuns posibil este să consolidaţi forţa tribului.

Dacă vă tratez cu respect sau petrec un anumit timp încercând să vă conving să vă răzgândiţi, mă raportez la dumneavoastră cum ştiu mai bine. Dacă vă sensibilizez câtuşi de puţin, veţi avea două obligaţii: de a ne apropia şi de a trans mite darul mai departe, dându-i-l unui alt membru al tribului. Darurile nu impun achitarea imediată, însă au avut mereu implicaţii sociale în cadrul tribului.

Produsul derivat egoist

Unii oameni oferă daruri pentru că aşa le este firea. Îşi iubesc tribul sau îşi respectă arta, aşa că oferă lucruri. Nu cu un scop, ci pentru că acest gest le aduce bucurie.

Alţi oameni s-ar putea să simtă nevoia de a analiza mai întâi beneficiile economice. Aceştia au fost îndoctrinaţi de ultimii cinci sute de ani de istorie; sunt oameni care vor să ştie cu ce se aleg, care cred că *nu-ţi dă nimeni de mâncare pe degeaba* şi *că fiecare trebuie să se gândească la binele propriu*. Viaţa lor este lipsită de artă, deoarece sunt incapabili să ofere un dar adevărat. Vor ceva în schimb. Vor siguranţă, bani sau ambele.

Capitaliştii încăpăţânaţi şi egoişti care se află printre noi se vor bucura auzind următoarea propoziţie:

Artiştii sunt indispensabili şi de neînlocuit.

Arta este rară. Raritatea creează valoare. Darurile fac triburile mai puternice. Organizaţiile se vor strădui întotdeauna să înlocuiască elementele substituibile cu altele mai ieftine. Însă artiştii generoşi nu sunt uşor de înlocuit.

Prin urmare, artiştii sunt diferiţi.

Dacă oferiţi un dar, sper că o faceţi pentru că vă respectaţi muza şi sunteţi una cu arta pe care o creaţi. Însă, cel puţin în acest moment, voi considera că simulaţi

acest comportament pur şi simplu pentru că doriţi să fiţi un om de neînlocuit, punctul central al tribului, sursa noastră de inspiraţie şi cel pe care putem conta cu toţii că va schimba lucrurile.

Unii oameni cred că nu poţi fi generos/generoasă decât după dobândirea succesului. Susţin că trebuie să ajungă în acest punct, iar *apoi* vor oferi la rândul lor. Ceea ce este uimitor este faptul că oamenii cu cel mai mare succes din lume sunt cei care nu o fac pentru bani.

Oamenii de afaceri de şcoală veche pledează pentru respectarea copyrightului şi protejarea brevetelor, spunând: „Nu pot să vă împărtăşesc ideea mea, deoarece mă tem că mi-o veţi fura”. Conform gândirii tradiţionale, mai întâi eşti plătit, semnezi un contract, te protejezi, te aperi şi obţii profit. Aceştia spun: „Plătiţi-mă”.

În schimb, artiştii zic: „Poftim”.

Trei moduri în care oamenii se gândesc la daruri

1. Oferiţi-mi un dar!

2. Vă fac un dar; acum îmi sunteţi dator (datoare), la greu.

3. Iată darul meu, te iubesc.

Primele două variante reprezintă perspective capitaliste eronate asupra a ceea ce înseamnă să oferi sau să primeşti un dar. Doar cea de-a treia reprezintă singura alternativă valabilă de pe listă.

Sunny Bates şi legea lui Metcalfe

Bob Metcalfe a inventat tehnologia care permite computerelor să fie legate în reţea. Eternetul, cum l-a numit el, l-a făcut bogat. Totodată, a enunţat legea lui Metcalfe, care l-a făcut celebru.

Legea lui Metcalfe spune că valoarea unei reţele creşte, ridicându-se la pătratul numărului de noduri existente în reţea. În traducere? Ideea este că, cu cât numărul oamenilor care deţin un fax este mai mare, cu atât sunt mai valoroase faxurile (dacă o singură persoană are fax, acesta este inutil). Cu cât numărul oamenilor care utilizează internetul este mai mare, cu atât mai bine funcţionează. Cu cât am mai mulţi prieteni care folosesc

Twitter, cu atât este mai valoros acest instrument pentru mine. Conexiunile sunt valoroase în şi prin sine, deoarece măresc productivitatea, conduc la scăderea costurilor de comunicare şi, da, aduc daruri.

Sunny Bates este un Eternet uman. Sunny a condus o firmă de recrutare, interesată de cooptarea profesioniştilor cu funcţii de conducere, care a avut un mare succes şi pe care a vândut-o; acum creează valoare ajutându-şi clienţii să se conecteze cu comunităţile relevante. Treaba ei este să pună oamenii în legătură. Conexiunile pe care le creează îi impun să depună un efort emoţional. Riscă să fie respinsă. Trebuie să interacţioneze cu oameni care s-ar putea să nu o placă de la prima întrevedere sau trebuie să se confrunte cu idei ce pot constitui o provocare. Magia artei ei constă în faptul că acest dar continuă să se multiplice. Pe măsură ce reţeaua ei se măreşte, se creează mai multă valoare. Sunny percepe rareori o taxă pentru ceea ce face, deoarece munca sa are un impact atât de mare tocmai datorită faptului că darul constituie un element fundamental (şi deoarece îşi iubeşte munca).

Măiestria de a trăi modest

Unul dintre motivele pentru care oamenii renunţă să ofere daruri este pentru că nu-şi pot permite să facă acest lucru.

Darurile nu trebuie să coste bani, însă întotdeauna costă timp şi efort. Dacă sunteţi panicat (a) în legătură cu banii, aceste două lucruri sunt greu de găsit. Cu toate acestea, motivul pentru care aceşti oameni cred că nu-şi pot permite să o facă este faptul că sunt într-atât de îndoctrinaţi de cultura consumistă, încât au datorii sau facturi lunare lipsite de orice justificare.

Atunci când îţi reduci cheltuielile la maximum, ai un surplus. Surplusul îţi permite să fii generos, răsfrângându-se în mod misterios asupra ta şi sporindu-ţi surplusul.

Cum să primim un dar

E posibil să distrugi un artist refuzându-i darurile.

De asemenea, este posibil să-l distrugi irosindu-i darurile sau neprimindu-le aşa cum se cade.

Hollywoodul ucide artiştii în fiecare zi. Cei de acolo găsesc un creator independent de film care ne-a făcut un dar prin filmul său. Apoi îl cumpără, îi dau foarte mulţi bani şi nu suficientă libertate, ucigându-l prin asfixiere. Industria muzicală distruge artiştii în mod regulat, obligându-i să se conformeze, în schimbul promisiunii că vor contribui la răspândirea harului lor artistic.

Care să fie oare motivul exact al faptului că un reprezentant al unui serviciu de asistenţă clienţi se străduieşte atât de mult? Ce are de câştigat, oferind un dar atât de preţios, dacă nu îi va oferi nimeni niciun bănuţ în plus? Cei care se concentrează doar asupra banilor, căutând să obţină profit pe termen scurt nu pot suporta o astfel de atitudine. Nu vor o relaţie care nu se bazează pe bani şi vor să poată accesa sau bloca arta după voie.

Pentru unii artişti, beneficiile sunt strict interne. Crearea artei este un bun intrinsec şi le aduce bucurie. Nu vor nimic, nu caută nimic şi, dacă sunt extrem de hotărâţi, nu vor primi nimic.

Totuşi, majoritatea artiştilor caută feedback, într-un fel sau altul. Vor să ştie că arta pe care o creează provoacă o schimbare, că *funcţionează*.

Există şi artişti care caută glorie şi avere.

Toţi artiştii pe care i-am întâlnit vor să clădească legături, vor să contribuie la stabilirea unor conexiuni.

Credeţi că Bob Dylan vrea să fie hărţuit de fani, să fie tratat penibil oriunde se duce, că vrea să fie invitat la ziua de naştere a copilului dumneavoastră pentru că îl cunoaşteţi pe unul dintre prietenii prietenului fiului său? Dylan nu vrea să vă fie prieten, vrea să vă facă să vă schimbaţi sau să stabiliţi o conexiune.

Credeţi că tânărul inovator de la recepţie vrea 50 de dolari în plus la salariu drept răsplată pentru noul sistem pe care l-a creat, care aduce companiei economii de un milion de dolari pe an? De-asta credeţi că a făcut-o?

Un dar bine primit poate aduce mai multe daruri. Însă artiştii nu oferă daruri pentru bani. O fac pentru respect, pentru a crea conexiuni şi pentru a provoca

schimbări. Astfel că oameni care ştiu să primească cel mai bine sunt cei care pot răspunde în acelaşi fel. Cu recunoştinţă nedisimulată. Prin semne vizibile ale schimbării create. Prin daruri care au o valoare reală, nu doar printr-o gratuitate măruntă sau o falsă apreciere.

Manipularea economiei darului

De îndată ce trasaţi o hartă, mecanizând şi monetizând efortul emoţional, îl distrugeţi.

Zâmbetele false ale unui ghid de la Disney World, de exemplu, au o putere mult mai mică decât conexiunea autentică pe care turistul o stabileşte cu muncitorul care manevrează un *montagne russe*.

Acesta este motivul pentru care cei care lucrează în telemarketing, reproducând papagaliceşte scenarii, nu ajung niciodată la rezultatele oamenilor din vânzări, care spun ceea ce cred. Firmele mari şi-au dat seama că oamenii tânjesc după conexiuni, nu obiecte, astfel că au încercat să le instituţionalizeze, să le măsoare şi să le răsplătească. Şi au dat greş de fiecare dată.

Gândiţi-vă la însoţitoarea de zbor care stă la ieşirea din avion, spunând „La revedere” de nenumărate ori – o face pentru că trebuie, nu pentru că vrea să o facă.

Intenţia celui care oferă şi postura celui care primeşte sunt vitale. Nu vreau să sugerez că trebuie să vă falsificaţi atitudinea şi să născociţi un alt comportament pentru a ajunge în faţă.

Să te ocupi de cabina de la clasa întâi a companiei British Airways poate fi o slujbă de coşmar. Directori aroganţi şi obosiţi sunt serviţi ore în şir de însoţitorii de zbor, meritând rareori serviciul pe care îl solicită. Sigur, au plătit, însă mult prea des, nu sunt nici deschişi, nici receptivi la ceea ce li se oferă.

Secretul muncii în această tură, mi-au mărturisit angajaţii, constă în a-ţi da seama că extraordinarul serviciu oferit nu i se adresează pasagerului şi nici companiei British Airways. Cel căruia îi este destinat este însoţitorul de zbor.

Cei care oferă, cu cel mai mare succes, nu o fac

pentru că li s-a spus să o facă. O fac deoarece le face plăcere. Le aduce bucurie.

Sigur, ar fi mai bine dacă salariul primit ar fi cel meritat, ar fi mult mai bine dacă numărul pasagerilor care le apreciază munca ar fi mai mare. Însă, până când se vor întâmpla aceste două lucruri, cei mai apreciaţi şi cei mai fericiţi însoţitori de zbor vor îmbrăţişa arta meseriei lor, fără a aştepta aplauzele cuiva. În cazul în care compania lor ar utiliza camere ascunse şi formulare completate de clienţi pentru a-i determina să muncească mai bine, rezultatul ar fi contrariul. Arta supusă manipulării (chiar şi arta oferirii serviciilor) încetează să fie artă.

Şefii extraordinari şi organizaţiile de talie mondială angajează oameni motivaţi, stabilesc standarde ridicate şi le permit oamenilor să devină remarcabili.

Internetul ca sistem al darurilor

Ezit să folosesc sintagma „economia darurilor*” deoarece, de îndată ce o fac, oamenii se întreabă cu ce se vor alege şi cât vor trebui să plătească.

Clay Shirky şi Doug Rushkoff au discutat despre condiţia de dar public a netului. Cineva pune un video pe YouTube; de ce? Nu există niciun profit potenţial evident, nu se fac vânzări pe baza reclamelor, iar calea spre glorie nu este garantată. Este un dar.

La început, darurile pe care le poţi face trăiesc pe un tărâm de mici dimensiuni. Faci ceva pentru tine, pentru un prieten sau doi. Totuşi, în curând, cercul darurilor se lărgeşte. Internetul îţi aduce beneficii. O sută de oameni îţi citesc blogul sau 50 se abonează la podcastul tău. Nu încape vorba de economie aici, dar există un public şi şansa de a-ţi împărtăşi darul.

Iar acest cerc dă naştere altor cercuri. Membrii publicului pe care i-ai fermecat cu videoclipul tău îşi dau seama că şi ei pot face un dar comunităţii. Şi îl fac. Iar publicul continuă să se mărească, fiecare membru bucurându-se de fructele digitale ale muncii donate de alţii cercului de oameni din ce în ce mai mare.

Faptul că nu există bani la mijloc sau un sistem de

schimb face parte din modul de funcţionare. Dacă vă trimit două linkuri, iar apoi vă simţiţi obligaţi să-mi trimiteţi şi dumneavoastră două linkuri, nu mai avem de-a face cu arta, ci cu o economie a reciprocităţii.

Nu scriu pe blog pentru a obţine ceva de la dumneavoastră. Scriu deoarece, oferind un mic dar comunităţii, sub forma scrisului, mă face să mă simt bine. Mă bucur că vă aduc bucurie. Când, într-o zi, darul respectiv se întoarce la mine într-un mod neaşteptat, mă bucur încă o dată de efortul depus.

Reciprocitatea, definită ca plată pentru munca mea, nu mă interesează. Mă preocupă faptul că oamenii îmi apreciază munca şi felul în care aceasta produce o schimbare asupra lor – aceasta este răsplata mea.

Internetul a preluat ideea darului, a multiplicat-o, propulsând-o pe un tărâm în care darurile nu aveau prea mare căutare până acum. Sistemul darurilor a devenit astăzi un aspect mai important al comerţului decât a fost vreodată.

Margaret Thatcher a făcut o afirmaţie celebră: „Nu există ceea ce numim societate”. Deşi la o primă vedere afirmaţia este ridicolă, lărgirea cercului culturii darurilor demonstrează falsitatea acestei afirmaţii în practică. *Societatea se creează atunci când oferim daruri*.

Un coleg de birou publică o lucrare despre o nouă tehnică sau susţine o prelegere la o conferinţă, fără a primi bani în schimb. Vă străduiţi să-i faceţi pe plac unui client mărunt sau construiri un forum on-line pentru a vă învăţa clienţii cum să obţină mai mult de la produsele dumneavoastră (fără costuri suplimentare). Toate acestea sunt exemple ale modului în care funcţionează sistemul darurilor. Acţionează chiar mai profund, la nivel intern. Cineva care nu face parte din departamentul dumneavoastră intervine şi vă dă o mână de ajutor când vă aflaţi la ananghie. Un coleg oferă contactele pe care le are şi celorlalţi. Participaţi la un brainstorming, în căutarea unei idei noi, împreună cu o altă persoană care se ocupă de vânzări. În fiecare dintre aceste cazuri, nu putem vorbi

despre reciprocitate sau despre o răsplată garantată. În schimb, avem un cerc care se lărgeşte tot mai mult, un cerc în care darurile sunt preţuite şi transmise mai departe.

Singurii oameni care nu beneficiază de pe urma acestui fapt sunt avarii. Oamenii care primesc daruri însă nu le oferă ajung temporar să conducă jocul, dar, în cele din urmă sunt eliminaţi.

Uneori, nu vreau darul pe care mi-l oferiţi

Esenţa reciprocităţii şi a sistemului darurilor este că participarea celui care primeşte este imperativă. Umanitatea interacţiunii nu prea tolerează renunţarea, izolarea sau avariţia. Dacă adoptaţi vreuna dintre aceste posturi, cercul dumneavoastră se micşorează.

Pentru ca sistemul să funcţioneze, toate părţile trebuie să intre în joc, oferind şi primind totodată.

Este posibil ca şeful dumneavoastră să nu dorească schimbarea situaţiei curente. La fel, poate că un client nervos nu vrea să-i faceţi ziua mai bună, iar colegul dumneavoastră nu vrea să schimbe totul, de la cap la coadă.

Aceasta este provocarea la care vă supune încercarea de a deveni o persoană de neînlocuit. Nu trebuie să fiţi doar artişti, generoşi şi capabili să vedeţi când este cazul să vă oferiţi ajutorul, ci trebuie să fiţi totodată lucizi. Să vă daţi seama dacă abilităţile dumneavoastră sunt bine-venite sau nu într-o anumită circumstanţă.

Artistul ambulant este o metaforă nemaipomenită pentru dumneavoastră şi munca pe care o faceţi. Stă la colţul străzii, cântând şi aşteptând să fie răsplătit. Majoritatea oamenilor trec fără a-l băga în seamă. *Nicio problemă*. Ar fi o prostie să se comporte altfel pentru a atrage atenţia sau să înceapă să alerge după cei care nu se opresc. Artistul aşteaptă oamenii care *aleg* să se oprească pentru a privi, interacţionând şi, în ultimă instanţă, făcând o donaţie.

Munca extraordinară nu este creată pentru toată lumea. Dacă ar fi, ar fi muncă mediocră.

„Vă mulţumesc şi…”

Dacă apreciaţi un dar, gândiţi-vă să spuneţi „vă mulţumesc şi…”

Vă mulţumesc şi… am pus semn la 40 de pagini din carte.

Vă mulţumesc şi… i-am spus şefului dumneavoastră ce lucru minunat aţi făcut.

Vă mulţumesc şi… poftiţi albumul pe care l-am înregistrat cu trupa mea săptămâna trecută.

Vă mulţumesc şi… m-aţi făcut să plâng.

Vă mulţumesc şi… tocmai am scris pe blog despre ce aţi făcut.

Vă mulţumesc şi… luaţi un bacşiș de 20 de dolari; ştiu că nu este cine ştie ce, dar nu-mi pot permite mai mult în clipa asta.

Vă mulţumesc şi… cum vă pot ajuta să duceţi vestea mai departe?

Vă mulţumesc şi… m-aţi putea învăţa cum să fac asta?

Vă mulţumesc şi… m-aţi schimbat, pentru totdeauna.

Cum să încurajezi darurile

E posibil ca cel care oferă să aibă o motivaţie intrinsecă, situaţie în care o face pentru sine, nu pentru dumneavoastră sau pentru organizaţia pe care o reprezentaţi. Însă, oricare ar fi situaţia, ceea ce caută oamenii care oferă daruri este respectul.

Respectul nu se manifestă prin bani. Aceştia sunt esenţiali pentru a-ţi câştiga existenţa, dar reprezintă un slab substitut al respectului şi mulţumirilor. Wall Street a aflat acest lucru pe pielea sa.

Când cineva din organizaţia dumneavoastră începe să se comporte ca o persoană de neînlocuit, comandaţi de mâncare pentru întreaga echipă, în onoarea acestuia.

Când cineva îndeplineşte mai mult decât i-aţi cerut, data viitoare oferiţi-i mai multă încredere, mai multă libertate, mai mult spaţiu de mişcare.

Când cineva susţine un discurs care întrece aşteptările, nu încercuiţi pur şi simplu nota maximă pe

foile de evaluare a vorbitorilor care au participat la conferinţă. Mai degrabă, aplaudaţi-l în public, aşteptaţi-l pentru a-i mulţumi după discurs, spuneţi la zece prieteni ce aţi văzut şi mulţumiţi-i organizatorului conferinţei. Nu a fost vorba despre o tranzacţie pentru care plăteşti făcând câteva cerculeţe pe o foaie. A fost un dar. Dacă vreţi să-l răsplătiţi, faceţi ceva dificil.

Când un voluntar se evidenţiază cu adevărat în cadrul campaniei politice pe care o derulaţi, nu mormăi ţi pur şi simplu un „mulţumesc” la începutul următorului discurs pe care îl veţi susţine. Chemaţi-l acasă a doua zi şi mulţumiţi-i. Postaţi-i poza pe site-ul dumneavoastră. Insistaţi să vă fotografiaţi împreună.

Respectul este darul pe care îl puteţi oferi în schimb.

Nu puteţi jefui un artist decât o singură dată

Daţi-mi voie să fiu cât se poate de clar: nu sugerez că artiştii nu ar trebui să fie plătiţi. Ba dimpotrivă, ar trebui să fie plătiţi foarte bine.

Însă natura darului nu permite ca *quid pro quo-ul* să funcţioneze în acest caz. „Fă asta şi o să te plătesc” este un contract, nu un mod de a crea artă.

Artistul produce un dar, face o schimbare, conducând la apariţia unor lucruri bune, fără a spera să fie răsplătit. Aşadar, este posibil să dai mai puţin decât vei primi de la cineva generos. O vreme. Însă oamenii inteligenţi nu tolerează acest lucru prea mult, iar piaţa îi preţuieşte prea mult pe aceşti oameni rari, încât să permită ca această nedreptate să continue să fie o soluţie pe termen lung pentru capitalişti. Dacă sunteţi suficient de norocoşi încât să lucraţi cu cineva atât de generos, plătiţi-l bine, altfel o va face concurenţa.

Staţi o clipă şi gândiţi-vă bine la ce am spus adineauri. Dacă sunteţi suficient de norocoşi să găsiţi un artist, ar trebui să vă străduiţi din răsputeri să-l plătiţi cât de mult vă puteţi permite, căci, dacă nu o veţi face, altcineva v-o va lua înainte.

Dar cum?!

De unde să ştiu ce artă să creez? De unde să ştiu ce

daruri să ofer?

Aceasta este esenţa problemei. După ce aţi hotărât că sunteţi artist (a), întrebarea este evidentă. Răspunsul este secretul succesului dumneavoastră. Trebuie să vă faceţi o hartă.

Nu altcineva. Trebuie să o faceţi singur (a).

Nu există nicio hartă

Cuiul de osie, artistul şi harta

Trebuie să deveniţi indispensabili pentru a putea prospera în noua economie. Cel mai bun mod de a face acest lucru este să fiţi remarcabil (a), pătrunzători pătrunzătoare), artist (a), să aveţi har. Să conduceţi. Cea mai rea atitudine o constituie conformismul şi statutul de rotiţă neînsemnată într-un sistem gigantic.

De ce este nevoie pentru a conduce?

Distincţia-cheie este abilitatea de a vă clădi propria cale, de a descoperi o rută dintr-un punct spre un alt punct – care nu a fost cartografia! măsurat şi cuantificat. De prea multe ori, vrem să ni se spună exact ce trebuie să facem şi tot de atâtea ori abordarea aceasta este una greşită.

Tăietorii de diamante au o înţelegere intrinsecă a pietrei pe care o ţin în mână. Pot atinge şi vedea exact care sunt cele mai bune linii; *ştiu*. Marii artişti fac exact acelaşi lucru. Văd şi înţeleg provocările pe care le au în faţă, fără a se lăsa copleşiţi de aşteptări sau ataşament. Tăietorul de diamante nu îşi imaginează diamantul pe care îl doreşte. Mai degrabă vede diamantul posibil.

Percepţia, discernământul şi *prajna*

Nu poţi face o hartă decât dacă vezi lumea aşa cum e. Trebuie să ştii unde te afli şi încotro te îndrepţi înainte de a stabili ce trebuie făcut pentru a ajunge acolo.

Nimeni nu are o viziune transparentă asupra lumii. De fapt, fiecare dintre noi are o viziune personală asupra lumii – preconcepţiile, experienţele şi aşteptările noastre conturează felul în care percepem lumea.

Administratorul unui fond de investiţii are o perspectivă bazată pe experienţa finanţării a zeci de companii de-a lungul anilor. Îşi aminteşte de ultima

explozie a preţurilor acţiunilor şi de cea care a precedat-o şi are dovezi palpabile în acest sens. Astfel că, atunci când îi arăţi planul tău de afaceri, nu îl vede doar pe acesta. Vede totodată ecourile planurilor trecute. Îşi aduce aminte de alţi oameni, de alte timpuri şi de alte iniţiative. Iar amintirile acestea îi marchează percepţia.

Şi angajatul loial are propria sa viziune. Îşi doreşte un loc de muncă stabil şi crede în dumneavoastră. Astfel că, atunci când îi arătaţi planul pe care îl aveţi, perspectiva sa asupra lumii îi modifică sentimentele şi felul în care vă analizează planul.

Avocatul, competitorul, scepticul şi soacra au cu toţii propria lor viziune asupra lumii, propriile lor prejudecăţi şi aşteptări. Desigur, niciunul dintre noi nu deţine adevărul absolut, însă scopul este să abordăm o situaţie cu o preconcepţie cât mai mică posibil.

Prin urmare, managerul şi investitorul caută un angajat cu discernământ, care are abilitatea de a vedea lucrurile aşa cum sunt cu adevărat. Budiştii ar putea numi aceasta calitate *prajna*. Viaţa lipsită de implicare şi stres vă poate conferi libertatea de a vedea lucrurile aşa cum sunt şi de a le spune pe nume. Dacă aţi avea această abilitate, aţi fi un atu pentru orice organizaţie.

Desigur, nimeni nu face acest lucru tot timpul. Atunci când ne înscriem la colegiu, rezultatul nu ne este indiferent, astfel că suntem orbiţi de realitatea procesului. Atunci când compania noastră face concedieri, ne interesează rezultatul, astfel că suntem marcaţi de adevărul situaţiei. În mod repetat, atunci când trebuie să ne percepem opţiunile cât se poate de clar, ne poticnim.

Nu este uşor să vezi limpede

E o muncă dificilă, motiv pentru care este atât de rară şi valoroasă.

A vedea limpede înseamnă să fii capabil (a) să priveşti un plan de afaceri din punctul de vedere al investitorului, al antreprenorului şi al pieţei. Ceea ce este greu.

A vedea limpede înseamnă să fii capabil (a) să susţii

un interviu pentru un loc de muncă, ca şi când nu ai fi nici intervievatorul, nici aplicantul, ci un observator obiectiv, care ocupă un al treilea scaun în încăpere.

A vedea limpede înseamnă să fii suficient de inteligent (a) pentru a şti când un proiect este condamnat să eşueze sau suficient de curajos pentru a persevera în clipa în care colegii dau bir cu fugiţii.

Abandonarea propriei viziuni asupra lumii cu scopul de a încerca să adopţi perspectiva altcuiva este primul pas care trebuie făcut pentru a vedea lucrurile aşa cum sunt.

Iritarea provocată de intenţie

Maşina de vizavi claxonează încontinuu. De fapt, nu maşina, ci persoana din maşină. Nu pot să mă concentrez la ceea ce fac, mă scoate din sărite.

Noaptea următoare, bate vântul tare. La un interval de câteva minute, o frunză sau o ramură se izbeşte de fereastra mea. Senzaţia că în casă sunt în siguranţă este cumva reconfortantă. Îmi văd de treabă.

Care este diferenţa?

Susţin o prelegere. Nu mai merge microfonul. Tipul suprasolicitat din echipa de montaj a uitat să schimbe bateriile înainte ca eu să încep. Mă enervez. Sunt aproape furios. În clipa aceasta, nu mă gândesc că omul în cauză este hăituit sau că a avut de făcut o mulţime de lucruri. Mă gândesc că a dat dovadă de răutate şi că m-a sabotat deliberat, fără niciun motiv. Am muncit din greu ca să fiu sabotat din neglijenţă. Mă duc şi iau microfonul de rezervă, însă mi-am pierdut aplombul.

Câteva săptămâni mai târziu, altă prelegere. Becul proiectorului se arde în mijlocul prezentării. Incidentul nu putea fi prevenit. Este o eroare „naturală”. Nu mă las distras şi termin fără slide-uri.

Stăpânirea de sine este uşoară atunci când ai de-a face cu un eveniment aleatoriu. Se întâmplă. Nu ne înfuriem pe păsările care ciripesc şi nici dacă, în timpul unei piese de teatru, se dezlănţuie o furtună. Însă, dacă începe să sune un telefon mobil, este cu totul altă poveste. Trebuie să stăm şi să fierbem în sinea noastră, ca şi când

astfel am trimite nişte vibraţii îngrozitoare ofensatorului, ceea ce l-ar determina *să nu mai facă aşa ceva niciodată*.

Persoana de neînlocuit înţelege că, dacă se înfurie din cauza bateriei microfonului, nu o va face să meargă din nou. Nu ar avea rost să-i dea o lecţie tipului de la montaj şi nici nu i-ar fi de folos. Aşa că trebuie să ia lucrurile aşa cum sunt.

Dacă acceptaţi că fiinţele umane sunt dificil de schimbat şi îmbrăţişaţi (în loc să blestemaţi) unicitatea fiecăruia, veţi trece prin lume mai fericit (a) şi veţi fi mai eficient (a). Totodată, veţi lua decizii mai bune.

O lecţie despre foc

Focul arde. Aceasta este menirea lui. Dacă vă ardeţi, vă puteţi înfuria pe dumneavoastră înşivă, însă dacă furia pe care o simţiţi se îndreaptă către foc, nu aveţi prea multe de câştigat. Iar încercarea de a da o lecţie focului, astfel încât data viitoare să nu vă mai ardă este, cu siguranţă, o pierdere de timp.

Avem tendinţa să iertăm focul pentru că nu este om. Însă şi fiinţele umane sunt la fel, dacă ne gândim că nu se vor schimba prea repede.

Dar, cu toate acestea, numeroşi (cei mai mulţi) oameni din organizaţii se comportă atunci când interacţionează de parcă ar fi puşi să dea o lecţie. Concepem legi, suntem răzbunători şi ne concentrăm asupra trecutului, deoarece ne facem griji că, dacă nu am face-o, cineva va scăpa nepedepsit.

Astfel că, atunci când un şofer ne taie calea, urlăm şi răcnim. Spunem că o facem ca acesta să se înveţe minte şi să nu mai pună în pericol şi pe altcineva, însă, desigur, nu ne poate auzi. Există un mogul media care m-a furat în 1987 şi, de atunci, nu am mai vorbit cu el. Pun pariu că nici măcar nu ştie că exist. Nu se poate spune că i-am dat o lecţie, nu-i aşa?

Abilitatea de a vedea lumea aşa cum este începe cu înţelegerea faptului că poate nu este. treaba dumneavoastră să schimbaţi ce nu poate fi schimbat. Mai ales dacă încercarea de a pune în practică schimbarea

respectivă vă face rău atât dumneavoastră, cât şi ţelurilor pe care le aveţi.

Elementele implicării

Primul semn al implicării este încercarea de a utiliza telekinezia şi disciplina mentală pentru a controla de la distanţă ceea ce cred ceilalţi despre dumneavoastră şi munca pe care o faceţi. Am făcut cu toţii acest lucru.

Munciţi cu asiduitate la ceva, demaraţi un proiect special sau urmează să aveţi o şedinţă extrem de importantă. Aţi făcut tot ce puteţi, iar acum mulţimea va decide cum să reacţioneze. Vă încruntaţi, încercând să-i determinaţi să facă o anumită alegere? Concentrarea energiei mentale cu scopul de a controla mintea este epuizantă şi total ineficientă.

Acest efort vă va istovi şi nu va da niciodată roade. Nimeni nu spune vreodată: „Mă bucur că azi-noapte am răsucit această situaţie pe toate părţile, căci m-a pregătit pentru şedinţa de astăzi”.

Cel de-al doilea semn al implicării este modul în care faceţi faţă veştilor proaste. Dacă acestea vă modifică starea emoţională sau ce credeţi despre dumneavoastră, atunci vă veţi implica în raport cu rezultatele care vi se aduc la cunoştinţă. Alternativa este să întrebaţi: „Nu-i aşa că este interesant?” învăţaţi ce puteţi învăţa, apoi mergeţi mai departe.

Desigur, facem asta tot timpul. Jucaţi pinball la un aparat nou şi constataţi că maneta din stânga nu merge aşa cum v-aţi fi aşteptat. Nu trăiţi o emoţie copleşitoare atunci când bila cade în gaură. Nu, observaţi faptul, învăţaţi din el, iar următoarea bila sare mai bine. Aveţi discernământ. Sunteţi capabili să vedeţi ce se întâmplă şi să învăţaţi din acest lucru. Maneta nu are legătură cu dumneavoastră, iar faptul că bila alunecă în gaură nu reprezintă un atac personal. Se întâmplă pur şi simplu.

Interacţiunile din lumea reală sunt, adesea, mai complexe decât un aparat de pinball. Vedem motivaţii, intrigi şi răzbunări, chiar dacă acestea nu există. Clienţii furioşi nu s-au trezit dimineaţa hotărâţi să vă strice ziua,

nici vorbă. Sunt furioşi, asta-i tot. Nu este ceva personal sau raţional şi, cu siguranţă, nu are de-a face cu faptul că o meritaţi sau nu. Pur şi simplu, se întâmplă. Aşadar, ce veţi face acum în legătură cu acest lucru?

Atunci când răspunsurile noastre se transformă în reacţii şi ne propunem să le dăm oamenilor o lecţie, pierdem. Pierdem fiindcă actul de a da cuiva o lecţie rareori reuşește să producă o schimbare asupra persoanei în cauză şi nu ne facem niciodată ziua mai bună sau munca mai utilă.

Cele două motive pentru care este atât de dificil să vezi viitorul

Implicarea în raport cu un anumit rezultat, în combinaţie cu rezistenţa şi teama de schimbare.

La asta se rezumă totul.

Aveţi toate informaţiile pe care le au şi ceilalţi. Dar, dacă încercaţi deliberat să creaţi un viitor care pare sigur, veţi ignora de bunăvoie viitorul probabil.

A ţipa la arbitru

Tony este comentator sportiv profesionist, şi chiar unul bun. Poate să transmită un meci la radio cu o energie debordantă şi o mulţime de detalii, încât te simţi de parcă ai fi pe teren. Vede ce se întâmplă şi ne spune şi nouă.

În timpul său liber, lui Tony îi place să joace baschet pentru amatori. Pe teren, discernământul său dispare. Aruncările nereuşite îl scot din sărite. Ţipă şi devine ţâfnos. Toate loviturile par a fi direcţionate împotriva lui şi a echipei sale şi este convins că arbitrul vrea să-l facă să piardă jocul. Uneori, are nevoie de cinci de minute de pauză ca să poată relua jocul.

Întrebarea esenţială legată de *prajna* este ce trebuie făcut cu arbitrul. Dacă filtrezi deciziile prin propriul tău punct de vedere, bineînţeles că te vei supăra. Cine nu s-ar supăra? Provocarea constă în a-ţi da seama dacă filtrul respectiv te ajută să progresezi.

Dacă sunteţi capabili să priviţi la lumea din jur şi să spuneţi: „Există un tipar” sau „Uau, este interesant, mă întreb de ce”, atunci veţi avea mult mai multe şanse de a

răspunde constructiv decât dacă reacţia pe care o aveţi este: „Cum de a îndrăznit!”

Efortul poate schimba lucrurile

Unul dintre aspectele fascinante ale afacerilor şi mişcărilor organizate este acela că există o corelaţie între pasiunea şi efortul pe care oamenii le investesc într-un proiect şi rezultatul acestuia.

Ceea ce nu este valabil în cazul vremii. Trebuie să acceptăm prognoza meteo aşa cum este, deoarece nu putem face nimic pentru a o schimba. Însă cota de piaţă, inovaţiile, negocierile şi relaţiile umane – acestea pot fi modificate cu ajutorul efortului şi intuiţiei potrivite.

Provocarea constă în a înţelege împrejurările în care efortul nostru nu are cum să fie suficient, alegând proiectele şi oportunităţile care au mari şanse de a ne răsplăti pasiunea cu care ne implicăm într-un anumit context. Dacă sub nicio formă nu puteţi mulţumi un client depunând un efort rezonabil, poate ar fi mai bine să acceptaţi situaţia, decât să vă spetiţi încercând (şi dând greş) să schimbaţi mentalitatea persoanei respective.

Există o diferenţă între acceptarea pasivă a tuturor elementelor mediului nostru înconjurător (ratând astfel oportunităţile care ar putea fi exploatate) şi înţelepciunea de a lăsa lucrurile care nu pot fi schimbate aşa cum sunt sau, cel puţin, de a ne mişca în jurul lor.

Zen la aeroport

Puteţi învăţa multe la un ghişeu de la aeroport care oferă servicii complete, în special într-o zi cu ninsoare. Unii călători se pricep extrem de bine să facă faţă consecinţelor pe care le are vremea asupra planurilor lor şi haosului care afectează orele de zbor.

Femeia din faţa mea nu va prinde zborul către Florida. Avioanele ba decolează, ba nu decolează. Nu poate să facă nimic în legătură cu acest lucru. Însă nu poate să accepte lumea aşa cum este, drept urmare clachează. În loc să privească situaţia cu calm, trecând rapid la o altă companie aeriană şi văzându-şi de drum (ceea ce ar fi ajutat-o să ajungă în Palm Beach cu doar zece minute mai

târziu), simte nevoia să nege adevărul în legătură cu zborul ei şi motivaţia persoanei care l-a anulat. Apoi trebuie să dea vina pe cineva. Conexiunea emoţională pe care o are cu rezultatul o orbeşte, împiedicând-o să vadă opţiunile pe care le are la dispoziţie.

În acest moment, avea de ales. Putea să rămână legată de rezultatul pe care îl ura sau putea să aibă un moment de *prajna*, acceptând lumea ca atare, fără a se mai gândi la cum dorea ea să fie.

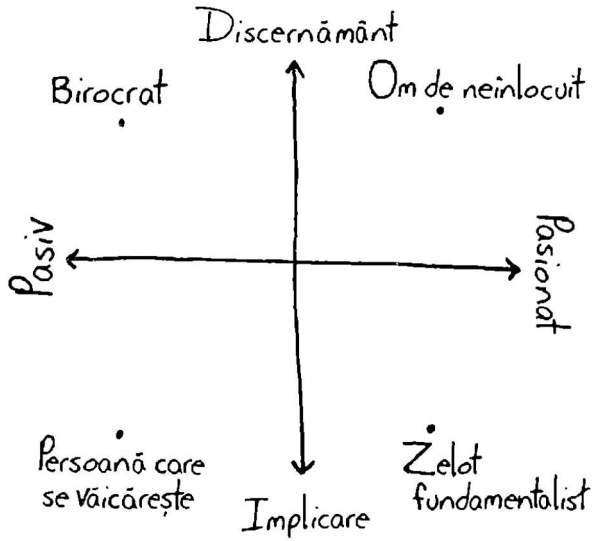
Cu 40 de ani în urmă, Richard Branson, care, în cele din urmă, a fondat Virgin Air, s-a găsit într-o situaţie similară pe aeroportul din Caraibe. Zborul său tocmai fusese anulat şi era singurul din ziua respectivă. În loc să îşi iasă din minţi, spunând că zborul acela era crucial pentru el, că îi stricaseră ziua, că întreaga sa carieră era periclitată din această cauză, tânărul

Branson s-a îndreptat spre celălalt capăt al aeroportului, oprindu-se la ghişeul care se ocupa de chartere, unde a întrebat cât costa o cursă specială cu plecare din Puerto Rico.

Apoi a împrumutat o tablă portabilă pe care a scris: „Bilete pentru Virgin Islands, 39 de dolari”. S-a întors la poarta sa de îmbarcare, a vândut suficiente bilete pentru a-şi acoperi costurile, pe care le-au cumpărat pasagerii care pierduseră acelaşi zbor, şi a ajuns acasă la timp. Ca să nu mai spunem că acesta a fost momentul în care i-a încolţit în minte ideea companiei aeriene pe care avea să o înfiinţeze decenii mai târziu. Acesta este genul de persoană pe care v-aţi dori să o angajaţi.

Cadranele discernământului

Una dintre axe reprezintă pasiunea, cealaltă implicarea.



Fiecare colţ reprezintă un tip diferit de persoană şi modul în care aceasta reacţionează la situaţiile de la muncă.

Colţul din dreapta jos este ocupat de zelotul fundamentalist. Acesta este ataşat de lume, aşa cum o vede el. Nu există *prajna* în acest caz şi nici discernământ. Schimbarea constituie o ameninţare. La fel curiozitatea sau competiţia. Drept urmare, este dificil ca acesta să vadă lumea aşa cum este ea, deoarece insistă ca lumea să fie aşa cum şi-o imaginează el. În acelaşi timp, are uriaşe rezerve de energie, pe care le investeşte în menţinerea viziunii sale asupra lumii. Zeloţii fundamentalişti reuşesc întotdeauna să facă lumea mai mică, mai săracă şi mai meschină.

Campania pusă la cale de RIAA pentru a da în judecată oamenii care ascultă muzică on-line este rodul efortului unui zelot fundamentalist. Organizaţia a cheltuit sute de milioane de dolari dând în judecată oameni din întreaga lume, în ciuda dovezilor clare că eforturile lor nu dădeau roade şi nu aveau cum să aibă succes. Combinaţia dintre implicare (faţă de lume aşa cum vor ei să fie aceasta) şi pasiune (petrecând timp şi cheltuind bani pentru a-şi impune viziunea) a fost atât riscantă, cât şi o

risipă.

Cadranul din stânga sus îi aparţine birocratului. Cu siguranţă, acesta nu este implicat în ceea ce priveşte rezultatul evenimentelor şi, în mod sigur, nu va depune un efort suplimentar, orice ar fi. Birocratul este un adept lipsit de pasiune al regulilor, care manifestă indiferenţă faţă de evenimentele externe şi lasă ziua să se scurgă de la sine. Funcţionarul de ia oficiul poştal şi vicepreşedintele companiei General Motors sunt amândoi birocraţi.

— Recording Industry Association of America – Asociaţia Industriei Muzicale j-America (n.t.).

Cadranul din stânga jos îi este rezervat persoanei care se văicăreşte. Acesta este lipsit de pasiune, însă este extrem de ataşat de viziunea asupra lumii pe care a adoptat-o. Trăindu-şi viaţa cu teama de schimbare, văicăreţul nu-şi poate face curaj pentru a îmbunătăţi lucrurile, fiind, în schimb, extrem de concentrat asupra dorinţei de a păstra situaţia aşa cum este. I-aş plasa pe majoritatea oamenilor din presă în acest colţ. Au stat ani în şir fără să facă nimic, asistând la prăbuşirea domeniului lor de activitate, fără a lua vreo măsură concretă şi hotărâtă, în afară de a se plânge că nu este corect. Aproape toate schimbările pozitive din acest domeniu (cum ar fi *The Huffington Post* şi YouTube) au fost realizate de outsideri.

Ne rămâne partea dreaptă sus – cadranul omului de neînlocuit. Acesta este suficient de luminat pentru a vedea lumea aşa cum este, pentru a înţelege că furia unui client nu are de-a face cu el, că o schimbare a legislaţiei guvernamentale nu este un atac personal sau că slujba pe care o are nu este garantată pe viaţă. Totodată, persoana de neînlocuit sau cuiul de osie se implică cu pasiune în ceea ce face. Ştie din experienţă că efortul adecvat, aplicat în locul potrivit, *poate* schimba rezultatul şi îşi dedică forţele realizării acestui lucru.

Omul indispensabil nu are timp şi nici energie pentru văicăreli sau conflicte. În schimb, se concentrează în mod obsesiv asupra proiectelor care au o mare probabilitate de

a schimba rezultatele.

Iată o altă modalitate de a descrie cele două axe: una întreabă – *Vedeţi*? Cealaltă se întreabă – *Va pasă*?

Să preia altcineva controlul, vă rog

De curând, zborul meu spre casă a fost deviat spre Albany, New York. Am fost opriţi la poartă şi reţinuţi de compania aeriană, care a estimat că întârzierea va dura între 90 de minute şi cinci ore. Călătorii experimentaţi ştiu că, atunci când sistemul se prăbuşește, nu mai este nimic de făcut. Luaţi-o la picior!

Am convins-o pe însoţitoarea de zbor să-mi permită să părăsesc avionul. Deja intrasem on-line şi găsisem o maşină de închiriat cu 40 de dolari. Drumul cu maşina până la aeroportul din White Plains dura aproximativ 130 de minute. Era clar o alegere avantajoasă.

M-am ridicat gata să plec, spunându-le celorlalţi 23 de pasageri: „Plec cu maşina spre aeroportul White Plains. O să ajungem acolo cam în două ore. Dacă vreţi să veniţi cu mine, am loc pentru încă patru persoane şi nu vă costă nimic”.

Nu s-a mişcat nimeni. Am mers singur acasă.

M-am gândit mult la această situaţie. Probabil că unii dintre oamenii aceia s-or fi gândit că eram un călător psihopat, care arăta ca un om de afaceri extrem de bine îmbrăcat. Totuşi, cred că cei mai mulţi dintre ei se mulţumeau să dea vina pe compania United pentru situaţia în care se aflau. Dacă s-ar fi ridicat şi ar fi părăsit avionul, ar fi deţinut controlul asupra situaţiei. Alegerea şi responsabilitatea le aparţineau.

Autoapărarea

Când vă apăraţi poziţia, ce apăraţi?

Vă apăraţi trecutul, prezentul sau viitorul care vă provoacă nostalgii?

Pieţei nu-i pasă de apărarea dumneavoastră. Este interesată să lucreze cu cineva care poate vedea cu acurateţe ce a fost, ce este şi încotro se îndreaptă lucrurile. Când întâmpinaţi un obstacol spuneţi: „O, Doamne, suntem pierduţi!” sau spuneţi: „Nu-i aşa că este

interesant?”

Atunci când un vânzător sau un client trebuie să aleagă între o organizaţie care munceşte din greu pentru a apăra statu-quo-ul şi una care este deschisă la o dezvoltare de amploare în viitor, alegerea este cât se poate de simplă.

Nu ducem lipsă de panică şi nici de oameni dispuşi să modifice adevărul, astfel încât să-şi poată păstra viziunea asupra lumii, aşa cum le-ar plăcea să fie aceasta. Există lobbyişti în Washington care câştigă bine, ajutând corporaţiile să lupte împotriva viitorului inevitabil, pledând pentru protecţie. Sunt ONG-uri care şi-au pierdut de multă vreme motivul de a exista, dar sunt menţinute în viaţă de către o conducere care nu are curajul să admită că lumea le-a lăsat în urmă. Funcţionează aceeaşi mentalitate care ne determină să stăm în casă în timpul unui uragan. Simplul fapt că îţi doreşti ca un lucru să fie adevărat nu înseamnă că aşa şi este.

Raritatea creează valoare, iar dorinţa de a accepta realitatea, făcând apoi efortul de a o schimba în bine, fără a o nega, este greu de găsit.

Artistul şi *prajna*

Viziunea asupra lumii şi ataşamentul determină întotdeauna percepţiile. Întrebaţi-i pe oamenii care lucrează în departamentul ce se ocupă de relaţiile cu clienţii care este cea mai mare problemă cu care se confruntă compania lor şi aproape sigur vor defini provocarea în raport cu serviciile oferite clienţilor. Adresaţi-le aceeaşi întrebare celor care se ocupă de finanţe şi, cu siguranţă, răspunsul va fi filtrat prin lentilele financiare pe care le folosesc pentru a vedea lumea.

Artiştii nu se pot ataşa de obiectul atenţiei lor. Ataşamentul faţă de o anumită perspectivă asupra lumii schimbă relaţia artistului cu ceea ce se întâmplă şi îl împiedică să convertească ceea ce vede sau lucrurile cu care interacţionează în ceva care îi aparţine, cu care poate lucra şi pe care îl poate schimba.

Un negociator extraordinar îşi exercită măiestria înţelegând cealaltă parte cât mai onest posibil. Doar

percepând lumea cu ochi limpezi poate crea o strategie de negociere capabilă să funcţioneze pentru toată lumea.

Este foarte uşor să ne ataşăm de sentimentele, amintirile şi aşteptările sistemului în care muncim, de companiile în care investim şi de oamenii cu care lucrăm. Acest ataşament şi reacţia pe care ne-o provoacă ne obligă să ne dorim un rezultat diferit de cel pe care l-am putea aştepta în realitate.

De pildă, directorii din industria muzicală îşi iubeau modelul de afaceri perfect. Erau ataşaţi de stilul lor de viaţă şi de felul în care relaţia dintre artist şi fani îi făcea să se simtă. Deşi până şi un găgăuţă îşi putea da seama că modelul lor de afaceri era condamnat, au continuat să meargă pe calea lor, părând a ignora degringolada de care erau înconjuraţi. Au dat dovadă de prostie? Nu. Au fost orbiţi de ataşamentul faţă de prezent şi de teama de viitor.

Bob Lefsetz, critic emblematic al domeniului, era un outsider care chiar avea capacitatea de a vedea viitorul. În mod regulat, le spunea miilor de directori care se abonaseră la newsletterul său exact ce se întâmpla şi de ce. Cu mai bine de cinci ani în urmă a cerut (cât se poate de sonor) industriei muzicale să se trezească sau va muri. Arta lui Bob constă în priceperea cu care mânuieşte cuvintele, în dorinţa sa de a vedea adevărul şi de a-l transmite oamenilor care ar putea să nu vrea să-l audă.

Directorii au dispărut, însă Bob a rămas indispensabil. Pentru că era singurul care spunea adevărul, numeroşi jucători influenţi din domeniu şi-au dat rapid seama că ar avea necazuri dacă s-ar dispensa de el, chiar dacă nu le plăcea viitorul pe care Bob îl descria cu mare acurateţe. Astfel că Bob îşi câştigă existenţa spunând adevărul celor care deţin puterea.

Descâlcirea adevărului

Oamenii de succes sunt capabili să vadă iţele trecutului şi pe cele ale viitorului, descâlcindu-le astfel încât să obţină ceva care poate îi controlat.

Încâlceala este o stare naturală. Personalităţile, costurile ascunse şi sistemele complexe creează o

conspiraţie, transformând elementele muncii noastre într-un haos incontrolabil. Lucrurile sunt ceea ce sunt şi este dificil să percepem că ar putea fi altfel.

Presa scrisă nu poate concepe ştirile în absenţa hârtiei, nu vede diferenţa dintre transmiterea gratuită a ştirilor în întreaga lume şi încărcarea ziarelor într-un camion, care le va distribui în cartier. Atâta vreme cât toate aceste elemente sunt percepute ca fiind inseparabile de celelalte, este imposibil să descâlcim viitorul. Acesta este motivul pentru care cei care inventează adesea următorul lucru important sunt outsiderii sau rebelii, căci ei nu pornesc de la trecutul încâlcit.

Adevărul din spatele situaţiei clientului dumneavoastră nu este deloc diferit. Este posibil ca organizaţia din care faceţi parte să aibă un trecut în raport cu acest client; este posibil să aveţi o amintire viscerală legată de ceva care s-a întâmplat între organizaţia dumneavoastră şi client. Dacă menţineţi încâlceala ideilor, nu veţi putea fi suficient de flexibil pentru a putea crea un parteneriat cu acest client în viitor. Veţi fi prea preocupat (a) să apăraţi trecutul.

Spuneţi adevărul

Desigur, mai întâi trebuie să fiţi capabil (a) să vedeţi adevărul. Pentru aceasta este nevoie de experienţă şi competenţă şi, mai presus de toate, de disponibilitatea de a căuta.

Majoritatea oamenilor care văd adevărul refuză să îl recunoască. Putem observa un client nemulţumit, un produs prost sau un domeniu de activitate care decade, însă nu vrem să conştientizăm situaţia. Suntem ataşaţi de un viitor diferit, astfel că ignorăm datele sau le diminuăm importanţa. Nu ne propunem să minţim, dar negăm realitatea.

Puţinii oameni care văd adevărul şi devin conştienţi de ei ezită adesea să-l expună. Nu vor să perturbe statu-quo-ul. Se tem de furia colegilor, de ce s-ar întâmpla dacă aceştia ar auzi că, de fapt, împăratul umblă gol puşcă. Ezită, deoarece au fost învăţaţi că nu aşa procedează cei

care alcătuiesc o echipă, ci agitatorii.

Organizaţiile inteligente caută oameni care au abilitatea de a vedea lumea aşa cum este. Însă această calitate este inutilă, dacă nu conştientizăm adevărul şi nu îl împărtăşim.

Gândiţi-vă la agenţiile de voiaj care au negat că domeniul lor de activitate era la ananghie până în momentul în care acesta a dispărut. Sau la reprezentanţii care lucrează în vânzări, având un portofoliu din ce în ce mai redus – au ajuns aici fiindcă inerţia a fost mai importantă pentru ei decât recunoaşterea adevărului. Este în firea noastră să ne apărăm perspectiva asupra lumii, să construim o naraţiune care ne protejează de mărturisirile stânjenitoare.

Ataşamentul faţă de lucrurile pe care nu le putem controla în acest moment, şeful dumneavoastră este în şedinţă cu consiliul director pentru a hotărî dacă vă reînnoieşte contractul sau nu.

Cât de îngrijorat (a) ar trebui să fiţi mai exact? Dacă depuneţi un efort mental uriaş, dacă aveţi o dorinţă arzătoare şi vă folosiţi voinţa pentru a influenţa rezultatul şedinţei, credeţi că va ajuta? Dar dacă v-aţi folosi *întreaga* forţă mentală în acest scop? N-o să meargă nici aşa.

Omul de neînlocuit a înţeles că energia mentală pe care o putem consuma într-o zi este limitată. Folosirea energiei mentale într-o situaţie asupra căreia nu avem control are costuri semnificative în raport cu oportunităţile ce ni se oferă. Competiţia este preocupată să-şi aloce timpul creării viitorului, iar dumneavoastră v-aţi poticnit, dorindu-vă ca lumea să fie altfel. Suntem ataşaţi de o anumită perspectivă, de un rezultat dat, iar când acesta nu se concretizează, pierdem vremea deplângând lumea pe care o voiam, dar care nu există.

Când avem un client furios în faţa tejghelei, putem să-l înjurăm pentru judecata sa deficitară sau să blestemăm lumea care ni l-a adus în faţa ochilor, însă persoanele indispensabile au înţeles că acceptarea situaţiei şi îmbunătăţirea acesteia sunt în mod clar

superioare celeilalte variante.

Oamenii de ştiinţă sunt creatori de hărţi

Asistenţii de laborator fac ceea ce li se spune. Oamenii de ştiinţă descoperă care este următorul pas.

Nu este de mirare dacă un om de ştiinţă este luat prin surprindere. Acest lucru se întâmplă atunci când îşi face treaba bine. Explorând, urmând indicii, privind peisajul şi plănuind un nou curs. A-ţi propune să fii surprins este o alegere conştientă.

Oamenii de ştiinţă nu cred niciodată că toate lucrurile au fost soluţionate, că totul este lămurit. Înţeleg că mereu există un alt argument sau mister gata să iasă la iveală, ceea ce înseamnă că harta nu este niciodată desăvârşită.

Craig Venter, cel care a decodat pentru întâia oară genomul uman, nu a aşteptat ca cineva să-i spună ce să facă în continuare.

Descoperirea următorului pas a fost contribuţia sa de om de neînlocuit.

Breasla artiştilor frustraţi

Iată una dintre recenziile mele negative preferate, dedicate cărţii *Tribun*: „Godin nu explică ce trebuie făcut cu exactitate pentru a pune bazele leadershipului, demers deloc facil. Dacă este să ne luăm după el, oricine deţine o idee şi un telefon mobil poate transforma mii de oamenii în susţinători ai cauzei sale în câteva minute, cu condiţia să-şi dea seama că acest lucru nu este dificil”.

Răspunsul meu: a le spune oamenilor că leadershipul este important este un lucru. A le arăta pas cu pas ce trebuie exact să facă pentru a fi lideri este imposibil. „Spune-mi ce să fac” este o afirmaţie lipsită de sens în acest context.

Nu există nicio hartă. Nici pentru a fi lider, nici pentru a fi artist. Am citit sute de cărţi despre artă (în toate formele sale) şi despre cum poate fi creată şi niciuna nu mi-a oferit niciun indiciu cu privire la hartă, deoarece nu există aşa ceva.

Iată adevărul cu care trebuie să vă luptaţi: motivul

pentru care arta (scrisul, implicarea, leadershipul, toate formele de artă) este valoroasă îl constituie totodată motivul pentru care nu vă pot spune cum să o faceţi. Dacă ar exista o hartă, arta nu ar mai fi posibilă, căci arta presupune capacitatea de a naviga fără hartă.

Nu-i aşa că vă displace profund? Mie, unuia, îmi place teribil că nu există o hartă.

Permanenta presiune a integrării

Niciodată nu este posibil să te integrezi complet. Niciodată nu este posibil ca totul să fie bine.

Cum ar putea fi?

Astfel că suntem prinşi în capcană, încercând mereu să ne integrăm, încă puţin, căutând întruna încă un semn care să ne arate că nu am reuşit pe deplin, că sistemul este pe punctul de a fi perturbat, că regulile se vor schimba din nou şi că va trebui să ne adaptăm (iarăşi).

Problema concentrării înspre exterior este că nu avem un centru, niciun punct la care să ne întoarcem – nu există o busolă, nu există normalitate şi nicio modalitate de a ne da seama dacă suntem echilibraţi sau nu.

În absenţa unei hărţi, cum am putea spune ce urmează? în *The Lonely Crowd*, David Riesman scrie: „Americanii erau pregătiţi pentru mass-media înainte ca mass-media să fie gata să le iasă în întâmpinare". Aveam nevoie de sugestii şi instrucţiuni şi, da, de o hartă pentru a ne da seama cine ar trebui să fim.

Alegerea

Da, este imposibil, aşa că hai să ne apucăm de treabă

„Cea mai neînsemnată încercare de a estima, cea mai măruntă înregistrare inconştientă este respinsă pe motiv că este o asociaţie absurdă cu un vis ce nu va-finiciodată-realizat… o formă de exersare a futilităţii.

Reuşesc să-mi şoptesc cel dintâi gând (îl şoptesc, astfel încât să nu mă audă demonii): «Ştiu că este imposibil. Dar ştiu că voi reuşi».

În clipa aceea, turnurile devin «turnurile mele». De îndată ce ajungân stradă, un nou gând: da, este imposibil, aşa că hai să ne apucăm de treabă".

— Din *Man on Wire*, jurnalul care trebuie neapărat citit al acrobatului Philippe Petit, descriind cucerirea World Trade Center

Tot ce aţi fost învăţaţi, tot ce credeţi este desfiinţat de artistul din Philippe Petit.

Nu ne implicăm în spargeri şi intrări prin efracţie, nu comitem o încălcare gravă a proprietăţii, nu ne riscăm viaţa, cu siguranţă nu o facem pentru bani, nu ne dedicăm viaţa realizării unui lucru în mod evident stupid şi totodată frumos. Şi, mai ales, nu ne propunem să facem ceva imposibil. Cu siguranţă, nu ca dar.

Însă se întâmplă ca unii dintre noi să o facă.

Şi izbândesc.

Obţinerea unui nou loc de muncă fără a-ţi da demisia într-o zi, Binny Thomas a luat atitudine.

Şi-a susţinut cauza, a spus ce avea de spus şi s-a apucat de o nouă slujbă. Nu a părăsit organizaţia la care muncea, nici măcar nu a primit o nouă funcţie sau alte responsabilităţi. Mai degrabă, a început să-şi facă vechea slujbă într-un nou mod. Binny nu s-a mai dus la şedinţe cu scopul de a găsi modalităţi de negare a realităţii sau probleme pe care să le evite. În schimb, a început să pună osul la treabă, căutând proiecte în cadrul cărora contribuţia ei putea fi semnificativă.

Subit, Binny era plină de inspiraţie. Căuta oportunităţi în loc să se ascundă de învinuiri. Se expunea riscurilor, confruntându-se cu problemele şi făcând lucrurile să se întâmple. Adevărul fascinant (şi universal) este că oportunităţile au apărut *după* ce a început să fie inspirată – nu oportunităţile au fost cele care au constituit o sursă de inspiraţie.

Vechea slujbă a lui Binny era bună. Îşi făcea treaba extrem de bine. Urma harta şi instrucţiunile, făcea ce i se spunea şi era plătită atât cât merita. Nu era în pericol să-şi piardă slujba, însă renunţase la pasiune. Se plafonase şi acesta era sfârşitul. Apoi s-a răzgândit.

Şase săptămâni mai târziu, a fost promovată, făcând un salt semnificativ şi a primit o nouă slujbă, chiar mai

bună decât slujba pe care şi-o oferise ea însăşi. Acum Binny conduce un program care se adresează savanţilor motivaţi, desfăşurat la nivel global. Nu a trebuit decât să aleagă. Binny nu a cerut permisiunea de a-şi face slujba mai bine; pur şi simplu, s-a hotărât să o facă.

Bancherul şi membrii comunităţii Amish

Bill O'Brien este cel mai îndrăgit bancher din Lancaster County, Pennsylvania. Este principalul bancher al comunităţii Amish din această zonă şi spune că nu a pierdut nicio casă ipotecată.

Bill nu este Amish, dar majoritatea clienţilor săi sunt. Administrează împrumuturi în valoare de peste 100 de milioane de dolari pentru Home Towne Heritage Bank şi cel puţin 90 de milioane de dolari din această sumă sunt destinate ipotecilor fermelor Amish.

O'Brien conduce peste o mie de mile pe săptămână, vizitându-şi clienţii şi potenţialii beneficiari ai împrumuturilor. Aceştia nu au mai făcut credite şi nu pot fi abordaţi cu instrumentele obişnuite ale domeniului său de activitate. „Voi afla cine a fost tatăl lui", spune el. „De asemenea, mă interesează cine a fost tatăl soţiei lui. Este nevoie de o echipă pentru a pune pe picioare o fermă". În parte, motivul pentru care abordarea sa bazată pe cultivarea împrumutului are un succes atât de mare este faptul că Bill nu prea are de ales. Este interzis prin lege să revândă creditele, deoarece casele nu au nici electricitate şi nicio asigurare obişnuită de locuinţă. Drept urmare, dacă Home Towne oferă un împrumut, creditul îi aparţine.

Ceea ce înseamnă că, de-a lungul anilor, Bill a ajuns să le spună pe numele mic aproape tuturor clienţilor săi. Iată un bancher care face milioane de dolari pe an pentru banca sa, încheind afaceri faţă în faţă şi făcând ca fiecare conexiune să fie mai umană decât în mod normal, în cadrul unor tranzacţii de acest fel.

E uşor să găseşti noi afaceri. Comunitatea Amish rămâne strâns legată, aşa că, la achiziţionarea unei noi ferme, familia care o cumpără nu are cum să nu audă de Bill. Reputaţia lui transmisă din om în om şi-ar putea

pierde credibilitatea cu uşurinţă, ceea ce face ca responsabilitatea lui Bill să fie şi mai mare.

Bill nu este deţinătorul băncii. Dar este indispensabil. Valoarea creată de el depăşește cu mult cifrele înregistrate în registrul contabil. Bill este un om de neînlocuit atât pentru bancă, cât şi pentru comunitatea Amish.

John vinde asigurări

Stăteam la barul hotelului şi aşteptam să treacă timpul, bând apă minerală şi discutând cu barmanul, înainte de a urca pe scenă pentru a susţine un discurs. Am aflat că barmanul avea o slujbă cu normă întreagă ca vânzător de asigurări şi că noaptea lucra ca barman pentru a-şi suplimenta veniturile. Vindea asigurări companiilor mici, mergând din uşă în uşă.

John era veteran şi se întorsese recent din Irak. Mă interesa charisma lui şi îmi plăcea cum mă servea, aşa că am stat de vorbă. Era evident că investea un mare efort emoţional în munca sa şi, fiind fascinat de faptul că oamenii încă vindeau lucruri din uşă în uşă, l-am întrebat cum decurgea o zi de lucru şi cât câştiga. Am aflat că venitul său provenea în totalitate din comisioane, iar compania pentru care muncea nu-i prea dădea indicii cu privire la clienţi. Mai rău, compania îi impunea să utilizeze cărţile lor de vizită, materialele şi discursul lor, pe propria lui cheltuială. Nu era o slujbă perfectă şi, cu siguranţă, cineva dotat cu abilităţile interpersonale ale lui John s-ar fi putut descurca mai bine. Se expunea riscurilor, acţionând practic ca un fel de spam uman şi fiind plătit cu un salariu de mizerie pentru ceea ce făcea.

Am început să-i dau câteva idei în legătură cu felul în care putea strânge mai multe indicii legate de potenţialii clienţi, cum putea oferi o prezentare remarcabilă, cum putea transforma câţiva clienţi întâmplători într-un grop mai mare de clienţi cu adevărat fideli.

Apoi John m-a surprins. Mi-a explicat că nu voia să rişte, aplicând vreunul dintre lucrurile care ar fi putut merge mai bine, nu voia să-şi exploateze timpul mai bine, nu dorea să facă nimic altceva decât să urmeze regulile.

Dacă muncea suficient de mult, m-a asigurat el, sistemul va da roade, recompensându-l. Îşi riscase viaţa în deşertul minat de dispozitive explozive improvizate, iar acum îi era teamă să abordeze o nouă modalitate de a vinde asigurări.

Acest lucru m-a supărat. Desigur, John avea dreptul să-şi administreze cariera bazată pe comisioane aşa cum dorea. Era alegerea lui. Însă suferise o îndoctrinare, vânzându-se pe bani puţini pentru a nu deveni un om de neînlocuit. Şeful său i-a dat un scenariu, un set de reguli şi l-a intimidat, determinându-l să-şi lase măiestria acasă. Drept urmare, a sfârşit prin a fi un simplu subordonat, o rotiţă neînsemnată a sistemului, un participant tăcut şi substituibil.

Problema este că sistemul îl jecmăneşte. Nu este remunerat pe merit. Face ce i se spune şi nu funcţionează. Nu este corect să te confrunţi cu refuzuri sistematice şi să nu fii recompensat. A parcurs 90% din calea spre statutul de superstar – tot ce îi lipseşte este dorinţa de a progresa, de a ieşi în evidenţă şi de a nu se mai mulţumi să se conformeze.

Nu are obligaţia de a asculta doar pentru că şeful său îi impune să se comporte ca un fel de spam uman. De fapt, obligaţia sa este de a face exact opusul. Trebuie să iasă în evidenţă, nu să se conformeze. Să creeze conexiuni, nu să fie o rotiţă invizibilă. A face altfel este o pierdere.

Cineva ca John nu ar trebui să muncească noaptea pentru a-şi plăti facturile.

Cine vă stabileşte agenda?

Cine este şeful dumneavoastră? în ce scop munciţi? Cui încercaţi să-i faceţi pe plac?

Dacă nu munciţi decât pentru persoana căreia îi daţi socoteală conform organigramei, este posibil să vă sacrificaţi viitorul. Încercând să-i faceţi pe plac şefului, s-ar putea să vă îndepărtaţi clienţii, să vă ascundeţi cele mai prolifice eforturi, să vă conformaţi, devenind o simplă rotiţă neînsemnată a sistemului. Acesta vrea să vă conformaţi, însă este posibil ca încercarea de a face pe plac sistemului să nu fie adevărata dumneavoastră muncă.

Astăzi, un colegiu mare, tipic pentru Statele Unite, are o cultură bazată pe chiolhanuri. Conform agendei, este de dorit să te descurci la cursuri, să petreci la greu, să devii popular şi să bei când se poate. Nu este prea dificil să adopţi această agendă şi nici să te integrezi. Însă unde vă duce?

ONG-urile obişnuite au adoptat situaţia existentă. Adoptând-o, veţi evita presiunile. Anxietăţile vor fi reduse la minimum, iar temerile nu-şi vor face simţită prezenţa. Însă la ce conduce această atitudine?

Şeful dumneavoastră, care îşi vinde foarte scump produsele, vrea să-şi creeze o imagine pozitivă, aşa că va reduce costurile pe termen scurt. îl puteţi ajuta nefăcând nimic toată ziua – nu cheltuiţi niciun ban şi nu produceţi niciun fel de zgomot. Ce se întâmplă apoi?

Dacă agenda dumneavoastră este stabilită de către altcineva şi nu vă conduce unde vreţi să ajungeţi, atunci de ce mai este agenda dumneavoastră?

Decretul Candyland

Autorul Steven Johnson urăşte jocul Candyland şi toate jocurile din categoria jocurilor de societate. Mie îmi displac chiar mai mult decât lui.

„Îmi dau seama că jocurile bazate exclusiv pe noroc au o lungă istorie, însă asta nu înseamnă că sunt mai puţin stupide”, scrie el. Iată cum se joacă Candyland: alegeţi o carte şi faceţi ce vă indică aceasta. Apoi repetaţi.

În mod clar, suntem învăţaţi cum să urmăm o agendă, îndoctrinare şi supunere. Învăţăm copiii că cea mai bună modalitate de a câştiga este să aleagă cărţi fără să gândească, să urmeze instrucţiunile şi să aştepte ca lucrurile să iasă bine.

Măi, măi. Dezastruos.

Decretul meu: dacă deţineţi jocul Candyland, daţi-i foc. Înlocuiţi-l cu Cosmic Encounter, şah sau o cutie de cuburi din lemn. Vă rog să nu mai priviţi şcoala şi nici jocurile de societate cu aceiaşi ochi niciodată. În cazul în care copiii sau viitorii dumneavoastră angajaţi nu învaţă altceva decât să citească o hartă sau să urmeze un

program, opriţi-i.

În căutarea unui lucru la care să reacţionăm sau să răspundem în cadrul fabricii de modă veche, principalele instrumente care dictează sarcinile sunt manualul şi linia de asamblare.

Manualul îţi spune ce ai de făcut, iar linia de asamblare asigură continuitatea muncii. Nu este treaba dumneavoastră să decideţi.

În momentul în care ne-am îndepărtat de linia de asamblare şi de munca manuală, a fost uşor să ne prefacem că nu mai lucrăm într-o fabrică. Se pare că munca noastră s-a schimbat, dar nu şi mentalitatea.

Acum căutăm ceva care să ne distragă. Aceasta este cultura internetului, combinată cu cultura funcţionarului ţintuit de birou, la care se adaugă teama.

Nu vreţi să luaţi iniţiativa sau să vă asumaţi responsabilităţi, aşa că vă verificaţi e-mail-ul, contul de pe Twitter şi comentariile de pe blog. Cu siguranţă, există ceva de care trebuie să vă feriţi, ceva care vă înfurie sau vreo şedinţă la care trebuie să participaţi. Cunosc pe cineva care merge la 40 de conferinţe pe an şi niciodată nu pare a produce cu adevărat ceva.

Iar acest proces poate fi repetat la nesfârşit. Mereu. Nu se termină niciodată.

Alternativa este să concepeţi o hartă şi să conduceţi.

Alegerea

Puteţi fie să vă conformaţi, fie să ieşiţi în evidenţă. Dar nu ambele.

Fie apăraţi statu-quo-ul, fie îl subminaţi. Fie jucaţi defensiv şi încercaţi să faceţi astfel încât lucrurile să fie „în regulă”, fie preluaţi conducerea, lansaţi provocări şi vă străduiţi să îmbunătăţiţi situaţia existentă.

Fie vă lăsaţi copleşiţi de drama vieţii de zi cu zi, fie vedeţi lumea aşa cum este. Toate acestea sunt alegeri care trebuie făcute. Nu o puteţi apuca în ambele direcţii.

Cineva vă va angaja deoarece corespundeţi descrierii, arătaţi cum trebuie, aveţi experienţa potrivită şi nu faceţi valuri sau pentru că vă ridicaţi la înălţimea unui

ideal, pentru că sunteţi un agent al schimbării care, cu siguranţă, se va diferenţia de restul. Oricât de mult aş sublinia această idee, niciodată nu va fi suficient. A fi remarcabil (a) doar într-o mică măsură este o strategie păguboasă. Adoptarea maximei banalităţi ar putea funcţiona şi a funcţionat şi până acum. Oamenii de neînlocuit şi persoanele indispensabile sunt la mare căutare şi reprezintă viitorul. Însă spaţiile gri dintre cele două extreme sunt înfricoşătoare.

Să dăm cu banul – ai câştigat!

Poate că cea mai mare mutaţie pe care o aduce noua economie este autodeterminarea. Accesul la capital şi legăturile potrivite nu mai sunt nici pe departe la fel de esenţiale ca în trecut. Oamenii de neînlocuit sunt făcuţi, nu născuţi.

Fără îndoială, mediul înconjurător are încă un rol imens. Profesorul potrivit, susţinerea familiei sau accidentele rasei şi ale locului naşterii sunt în continuare factori semnificativi, însă noile reguli presupun că, deşi ai toate datele necesare, nu vei reuşi decât dacă alegi să o faci.

Acestea sunt alegeri interne, nu factori externi. Astăzi, felul în care răspundem oportunităţilor şi provocărilor lumii externe determină în ce măsură suntem preţuiţi de către aceasta, în această secţiune vreau să schiţez câteva dintre rolurile pe care le joacă persoanele de neînlocuit şi în ce fel puteţi alege să le adoptaţi.

Dacă veţi munci mai multe ore, veţi deveni un artist mai bun?

Ajută să pictezi mai multe tablouri? Să scrii mai multe cuvinte? Să inventezi mai multe lucruri?

Până la un punct.

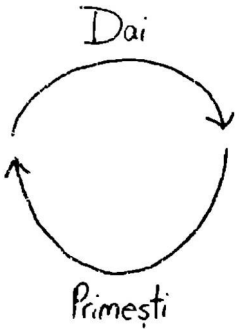
Însă, în cea mai mare parte a timpului, nu asta facem. De cele mai multe ori, munca noastră nu este caracteristică omului de neînlocuit – facem treaba altcuiva, în loc să ne ocupăm de arta noastră. Nu este o problemă, atâta timp cât există un echilibru, atâta timp cât acordăm suficient timp muncii care contează.

Rezistenţa vă încurajează să evitaţi munca, iar societatea noastră ne încurajează să fim mereu ocupaţi cu ceva. Artiştii serioşi disting între muncă şi lucrurile pe care trebuie să le facă atunci când nu se ocupă de muncă.

Tranzacţia tipică (şi săgeata lipsă)

Tranzacţia tipică aflată în desfăşurare arată astfel:

Şeful vă dă o sarcină; dumneavoastră o îndepliniţi. Drept



răsplată, primiţi bani. Este un schimb, nu prea diferit de cel care are loc atunci când faceţi cumpărături la magazinul local. Dumneavoastră, clientul, sunteţi şeful. În schimbul banilor, primiţi un articol de pe raft şi ambele părţi au de câştigat.

Desigur, dacă magazinul este mai scump decât competiţia, veţi renunţa şi veţi cumpăra dintr-un loc mai ieftin. În calitate de şef, acesta este modul în care maximizaţi ceea ce primiţi în schimbul banilor. Iar magazinul? Dacă va găsi un client dispus să plătească mai mult pentru produsul său, îşi va vedea de treabă, vânzându-l altcuiva.

Aşadar, ce lipseşte?

Darul.

Dacă îi oferiţi şefului darul artei, al spiritului pătrunzător, al iniţiativei şi conexiunii, probabilitatea ca acesta să meargă la cumpărături în altă parte în fiecare zi, căutând să înlocuiască munca banală pe care o faceţi, este mult mai mică, fiindcă munca pe care o depuneţi nu este o marfă.

Dacă magazinul în care intraţi vă oferă un dar

nepreţuit şi nesolicitat, constând într-o servire plăcută, prilejuindu-vă stabilirea unei conexiuni, manifestarea respectului şi a bucuriei, atunci şansele de a trece la supermarketul de la capătul străzii pentru a economisi câţiva dolari în plus sunt mult mai mici. Darul vă aduce bucurie, înseamnă ceva pentru dumneavoastră şi aţi vrea să continuaţi să-l primiţi.

Săgeata lipsă este darul. Acesta reprezintă efortul. Efortul este distinct de bani, de fişa postului, ba chiar şi de capitalism. Crearea unei cariere în care să fiţi considerat (a) un „cui de osie”, o persoană indispensabilă, poate părea la început un obiectiv egoist, pe care, însă, îl veţi atinge oferind daruri dezinteresate, ce vor aduce beneficii tuturor.

Scuturaţi talanga de vacă mai tare

Un concert nu se reduce la muzică, nu-i aşa? Iar, în cazul unui restaurant, mâncarea nu este totul. Esenţiale sunt bucuria, conexiunea şi încântarea.

Partea amuzantă este că este mult mai uşor să înveţi cum să aduci bucurie, să creezi artă sau să-ţi manifeşti umanitatea decât să înveţi să cânţi la chitară. Dintr-un motiv oarecare, lucrăm mai întâi la tehnică, înainte de a ne preocupa să introducem bucuria în ceea ce facem.

Dacă vă bateţi capul să învăţaţi un cântec şi să-l interpretaţi, atunci CÂNTAŢI-L. Cântaţi-l tare, puneţi suflet şi arătaţi că trăiţi muzica. Oferiţi-l, nu-l înmânaţi pur şi simplu, ca şi când aţi fi un funcţionar la bancă. Atunnci când răspundeţi la telefon, când salutaţi pe cineva care vine la birou, când veniţi la o şedinţă sau scrieţi ceva, nu vă mai obosiţi dacă vă mulţumiţi să faceţi lucrul respectiv ca să fie făcut. Acţionaţi ca şi când aţi cânta sau mai bine staţi acasă.

Dacă aveţi ocazia, căutaţi pe Google „More Cowbell” şi veţi afla că este, cu siguranţă, cel mai relevant scheci din toate timpurile, difuzat la emisiunea *Saturday Night Live*. Unul dintre membrii formaţiei Blue Oyster Cult cântă la o talangă de vacă, având un aer solitar şi, de fiecare dată când o face, se simte groaznic. Iese în evidenţă într-o

formaţie care ar vrea ca el să nu facă notă discordantă. Producătorul muzical, care este un tip extraordinar, reuşeşte să-l convingă că, dacă vrei să cânţi la talanga de vacă, *exact asta trebuie să faci*.

Bloggerul Brian Clark arată că singura alegere posibilă este să faci talanga să se audă şi mai mult. Fie faci asta, fie renunţi complet la sunetul tălăngii de vacă.

Întoarcerea la maşini

Investitorii ştiu ce să caute: rentabilitatea investiţiilor. Vor să calculeze câţi bani ar putea câştiga pentru fiecare dolar investit.

Majoritatea organizaţiilor se concentrează asupra rentabilităţii maşinilor. Nu mă refer doar la utilajele industriale mari şi zgomotoase. Mă refer la structura organizaţiei. Există un sistem, o fabrică, un set de birouri, clădiri, calculatoare sau site-uri, iar scopul este valorificarea maximă a utilajelor existente.

Forţa de vânzări există pentru a menţine utilajele în funcţiune. Departamentul de IT furnizează mentenanţa maşinăriilor. Departamentul de resurse umane se asigură că oamenii care manipulează utilajele (aceştia fac parte din sistem, la urma urmelor) sunt obedienţi, de încredere şi ieftini.

Putem vedea maşina în cea mai sângeroasă glorie a sa privind la industria de prelucrare a cărnii. Muncitorii sunt abuzaţi, vătămaţi şi minţiţi regulat. Vitele sunt împinse la tăiere mai rapid şi cu grija de a produce pierderi cât mai mici. Obiectivul este îmbunătăţirea eficienţei tuturor elementelor „maşinăriei” şi reducerea pe cât posibil a costurilor. Orice altă abordare ar însemna să se renunţe la profitul obţinut la supermarket.

E posibil ca abatorul să nu aibă prea multe opţiuni. Sistemul în care lucrează aceşti oameni i-a obligat să fie nişte simple unelte de procesare a unui produs de larg consum.

Însă nu trebuie să munciţi într-un abator.

Cunoaşterea instrumentelor

Sunt mereu uimit când întâlnesc un scriitor care nu

ştie să utilizeze un computer, un avocat care nu se simte în largul său folosind Lexis Nexis sau un director care are nevoie de ajutorul unui angajat de la departamentul de 1T al corporaţiei pentru a naviga în sistemul de e-mail. Dacă sunteţi comerciant şi nu sunteţi capabil să profitaţi de pe urma abilităţilor pe care le aveţi, utilizând instrumentele on-line, nu faceţi decât să rămâneţi legat de utilajele deţinute de corporaţie. Le conferiţi astfel o putere pe care nu o merită.

Lumea tocmai v-a oferit controlul asupra mijloacelor de producţie. A nu le stăpâni este un păcat.

În grevă, pentru un viitor mai bun

Jackie Brown m-a întrebat ce s-ar fi întâmplat dacă, în 1990, UAW” ar fi intrat în grevă, protestând împotriva companiilor auto.

Ce-ar fi fost dacă, se întreba ea, sindicatele ar fi intrat în grevă, nu din motive salariale sau din cauza codului muncii, ci deoarece companiile auto nu erau suficient de inovatoare? Ce-ar fi fost dacă ar fi plecat nu din cauza unei dispute contractuale, ci pentru că industria refuza să submineze statu-quo-ul şi să se reinventeze?

E greu de imaginat un astfel de scenariu, nu-i aşa?

Mentalitatea centrată pe ideea de a munci din greu, în combinaţie cu distincţia noi/ei, este atât de adânc întipărită în raporturile dintre forţa de muncă (adică cei mai mulţi dintre noi) şi conducere (adică şeful), încât este de neconceput că forţei de muncă, reprezentată printr-o formă de organizare, i-ar putea păsa suficient de mult de reticenţa conducerii faţă de un nou mod de gândire, încât să pună la cale o grevă din acest motiv.

Dar ce-ar fi fost dacă ar fi făcut-o? Ce-ar fi fost dacă cultura oraşului Detroit ar fi fost zdruncinată cu 20 de ani în urmă.

— United Auto Workers – sindicat al muncitorilor din industria auto (n.t.).

Iar părţile implicate nu şi-ar fi propus să maximizeze rentabilitatea maşinilor, concentrându-se în schimb asupra creării unor interacţiuni şi inovaţii pentru care oamenii ar

fi ales să plătească?

În mod evident, este prea târziu pentru a face acest lucru şi a ajunge la un rezultat cu un impact la fel de mare pe cât ar fi putut fi obţinut atunci. Dar cum stă treaba în cazul şefului şi al domeniului dumneavoastră de activitate? Ce se întâmplă când recunoaştem că slujba indispensabilă este singura care merită făcută, că nu are sens să plăteşti în plus decât pentru un produs remarcabil?

Dacă organizaţia dumneavoastră nu vrea să trăiască fără o hartă, puteţi schimba această situaţie? Dacă nu puteţi, ar trebui să plecaţi?

Un artist-trapezist timid este un trapezist mort

Atunci când se iveşte o mare şansă, rareori este progresivă.

Uraganul loveşte, dar digul rezistă.

Urmează alt uragan, dar nici acesta nu doboară digul.

Nu s-a schimbat nimic, este doar o zi normală.

Apoi vine un uragan mai puternic şi digul cedează.

Sistemul funcţionează în momentul de faţă, dar în clipa următoare este la pământ. Provocarea cu care ne confruntăm este să reuşim să anticipăm schimbările şi să încercăm să le facem faţă, făcând schimbări treptate, fără grabă, aşteptând să vedem ce se întâmplă. Astfel că, în momentul în care survine schimbarea, suntem epuizaţi.

La circ, singurul mod în care poţi reuşi ca artist la trapez este să sari. Iar persoana de neînlocuit care conduce schimbarea este capabilă să facă tocmai acest lucru: să sară.

Când industriile traversează perioade de tranziţie, 90% dintre oameni îşi risipesc energia, îşi irosesc resursele şi părăsesc tiptil şi în silă sectorul/slujba/piaţa perfectă pe care o ocupau, încercând să prindă un loc, profitând de noua oportunitate, însă, în timp ce fac asta, cei 90% sunt depăşiţi, lăsaţi în urmă de către puţinii curajoşi, care se dovedesc a fi mai deştepţi decât ei.

În acest nou Vis American despre care vorbesc, în această revoluţie a relevanţei, importanţei şi interacţiunii,

nu este loc pentru toată lumea, cel puţin nu încă. Mai degrabă, vor rămâne nişe neocupate până când vom avea suficient de mulţi oameni indispensabili, până când îi vom găsi pe acei puţini oameni dispuşi să-şi abandoneze CV-urile, să arunce manualele şi să producă o schimbare.

În acel moment, ne vom putea întoarce la muncă.

Cât de mare este insigna pe care o aveţi?

Am susţinut un discurs în faţa a o sută de oameni cu funcţii importante, din cadrul Food and Drug Administration”. În cazul în care credeţi că ideile din această carte sunt destinate doar companiilor mici, aflate la început, şi că cele mari sunt scutite, gândiţi-vă la birocraţia stufoasă ce poartă denumirea de Guvern Federal.

Cei mai buni oameni din Guvern muncesc cu disperare să găsească, să stimuleze şi să exploateze avantajele aduse de oamenii lor de neînlocuit. Înţeleg că harta bazată pe aprobări greoaie, apăsată de jugul birocraţiei şi lipsită de organicitate a FDA este depăşită de mult, că există o nevoie disperată de inovaţie şi că trebuie să se grăbească.

În timpul sesiunii de întrebări şi răspunsuri care a

urmat după discursul meu, un ofiţer din forţele de poliţie a ridicat mâna şi a spus: „Vor ca noi să inventăm un nou viitor, să conducem triburile şi să producem schimbări, dar nu avem autoritatea necesară pentru a o face. Nu pot face nimic în absenţa autorităţii”.

Afirmaţia îi aparţinea unui om care purta uniformă şi avea o insignă.

L-am întrebat: „Cât de mare ar trebui să fie insigna pe care o purtaţi?”

Adevărul este că o insignă mai mare nu ar ajuta cu nimic. Oamenii nu te urmează pentru că le ordoni să o facă. Nu vor căuta o nouă cale, dacă li se spune că asta trebuie să facă.

Persoanele de neînlocuit nu au nevoie de autoritate. Nu face parte din misiunea lor. Autoritatea contează doar în fabrică, nu în lumea dumneavoastră.

— FDA – Administraţia Alimentară şi Farmaceutică – organizaţie din S.U.A., responsabilă cu reglementarea alimentelor, medicamentelor, cosmeticelor şi a dispozitivelor medicale (n.t.).

Schimbarea reală provine rareori dinspre vârful scării ierarhice. Are loc la mijlocul sau chiar pe treptele de jos ale acesteia. Adevărata schimbare survine atunci când cineva căruia îi pasă iese în faţă, asumându-şi o postură ce pare a fi riscantă. Oamenii vă urmează pentru că aşa doresc, nu pentru că le puteţi ordona să o facă.

Slujba pe care o aveţi este pe măsura pasiunii dumneavoastră?

Sau pasiunea se ridică la înălţimea slujbei?

Conform opiniei publice, ar trebui să găsiţi o slujbă pe potriva pasiunii dumneavoastră. Eu cred că este invers.

Am susţinut în mod repetat că produsul trebuie să fie adecvat marketingului şi nu invers, aceeaşi inversiune fiind valabilă şi în acest caz. Transferarea pasiunii asupra slujbei este mult mai uşoară decât găsirea unei slujbe care, întâmplător, se ridică la înălţimea pasiunii dumneavoastră.

Conformaţi-vă sau ieşiţi în evidenţă

Există nenumăraţi oameni care aşteaptă să vă spună

cum să vă integraţi, care aşteaptă să vă corecteze, să vă sfătuiască, să vă arate unde greşiţi.

Şi nu este nimeni care să vă împingă să ieşiţi în evidenţă.

Dacă socotiţi toate cărţile, toate mustrările, toţi oficialii, şefii, profesorii, părinţii, poliţiştii, colegii de muncă, angajaţii, fanaticii religioşi, politicienii şi prietenii care vă pot arăta exact cum vă puteţi integra, rezultatul este copleşitor. Îmi este cât se poate de clar că ne pricepem extrem de bine la adoptarea şi consolidarea statu-quo-ului.

Cu toate acestea, conformarea excesivă nu schimbă mare lucru. Unde sunt toţi agitatorii şi militanţii autodeclaraţi, oamenii care vă îndeamnă şi vă împing să susţineţi o anumită cauză?

Se pare că lipsesc.

Cum lucrează o persoană de neînlocuit?

Într-o lume în care oamenii indispensabili sunt puţini, „cuiul de osie” are două opţiuni elegante:

1. Să angajeze o mulţime de muncitori care lucrează în fabrică. Să implementeze o dezvoltare de proporţii. Să profite de avantajul că majoritatea oamenilor vor o hartă, că cei mai mulţi sunt dispuşi să muncească ieftin şi vor să facă parte dintr-o fabrică. Câştigă deoarece extrage valoare din munca lor, pe care o vând prea ieftin.

2. Să găsească un şef care nu poate trăi fără un „cui de osie”. Să găsească un şef care să îi preţuiască unicitatea şi contribuţia, răsplătindu-l cu libertate şi respect. Să-şi facă munca. Să producă o diferenţă.

Dacă în acest moment nu aplicaţi niciuna dintre variantele de mai sus, nu acceptaţi târgul. Meritaţi mai mult.

Cu condiţia să…

Instructorul corporatist Deanna Vogt m-a provocat să completez propoziţia: „Aş putea fi mai creativ cu condiţia să…”

„Cu condiţia să „este o modalitate nemaipomenită de a elimina scuzele pe care le ai la îndemână. „Cu condiţia să

„este un factor care te obligă, pentru că, în clipa în care ai scăpat de elementul respectiv, nu mai ai nicio scuză; rămâne doar obligaţia.

Aş putea vedea situaţia mai limpede cu condiţia să…

Aş putea conduce acest trib cu condiţia să…

Aş putea găsi curajul de a mă dedica artei mele cu condiţia să…

Nostalgia viitorului

Pentru cei mai mulţi dintre noi, cel mai fericit viitor seamănă întocmai cu trecutul, doar că este puţin mai bun.

Tuturor ne place nostalgia (cea adevărată, orientată spre trecut). Suferim bucuroşi din cauza acelui sentiment dulce-amar pe care ni-l provoacă evenimentele pe care le-am îndrăgit, dar pe care nu le putem retrăi. Nostalgia pe care o resimţim, gândindu-ne la ziua aceea din perioada liceului, la bonomia unei echipe grozave sau la un anumit eveniment familial.

Ne-ar plăcea teribil să repetăm acele momente, dar nu putem.

Nostalgia pentru viitor este identică cu sentimentul pe care ni-l provoacă lucrurile care nu s-au întâmplat încă. Suntem pregătiţi ca acestea să se întâmple, însă, dacă intervine ceva care ne schimbă viitorul, lucrurile respective nu se vor întâmpla şi vom fi dezamăgiţi.

Dacă sunteţi concediat (a) de compania la care lucraţi, este foarte posibil să găsiţi un alt loc de muncă, însă nu va fi acelaşi – cel care urma să vă aducă promovarea pe care v-o imaginaţi şi care a condus la evenimentul la care speraţi, în biroul acela pe care îl aveaţi în minte…

Ne pricepem să vizualizăm acest viitor, iar în cazul în care credem că nu va deveni realitate, vom deveni nostalgici. Aceasta nu este o vizualizare pozitivă, este o formă de ataşament de cea mai proastă factură. Suntem ataşaţi de un rezultat, pe care adesea nu-l putem controla.

Dacă aţi avea şansa să vă refaceri viaţa punându-vă o dorinţă, care ar fi aceasta? V-aţi părăsi familia, oraşul, v-aţi schimba înfăţişarea? Majoritatea oamenilor nu ar schimba

decât materialul canapelei sau şi-ar îmbunătăţi un pic slujba (mărindu-şi salariul).

Cu toate acestea, unii oameni simt nevoia să-şi schimbe viitorul, optând pentru un viitor cu reguli radical diferite. Aceşti oameni sunt legaţi emoţional de genul de motivaţie şi leadership vizionar pe care organizaţiile îl caută la un om de neînlocuit. Nu este o abilitate şi nici măcar un talent. Este o alegere.

Nu vă doriţi ca şeful departamentului de dezvoltare a afacerilor să fie nostalgic în legătură cu un anumit viitor. În cazul în care este, se va crampona de afacerile şi structurile care conduc la apariţia viitorului respectiv, subestimând alternativele care v-ar putea îmbunătăţi radical organizaţia şi periclitându-şi totodată viziunea asupra viitorului.

În anii 1990, *The New York Times* a primit o ofertă din partea companiei Amazon. Ar fi transformat economia ziarului, aducând profituri de miliarde de dolari în timp. Conform spuselor fostului director financiar al ziarului, Diane Baker, conducerea a refuzat. Se temeau că cei de la Barnes & Noble, care, la momentul respectiv, era un important client căruia i se oferea spaţiu publicitar, s-ar fi supărat. Conducerea avea nostalgii cu privire la un viitor în care afacerea lor actuală ar fi înregistrat o creştere constantă, simţindu-se ameninţată de o schimbare radicală a acestuia.

Şi domeniul editorial este condus de oameni care suferă de aceeaşi boală. Îşi iubesc domeniul de activitate, produsul, sistemele şi bucuria pe care Le-o aduce această muncă. Noile tehnologii şi sisteme de afaceri subminează această viziune, iar editorii le resping adesea pur şi simplu din cauza nostalgiei. Acelaşi lucru i s-a întâmplat şi companiei Kodak, ca şi marilor firme de contabilitate.

„Cuiul de osie” este capabil să inventeze un viitor, să se îndrăgostească de el, să trăiască în el, pentru ca apoi să-l abandoneze fără a sta prea mult pe gânduri.

Partea stresantă este speranţa

Pacienţilor care au fost supuşi unor colostomii le-a

fost evaluată starea de spirit pe termen lung. Pacienţii cărora li s-a spus că situaţia era permanentă, că vor fi nevoiţi să trăiască cu o pungă întreaga viaţă, s-au simţit, în cele din urmă, mai bine decât cei cărora li s-a spus că exista o şansă să-şi poată folosi din nou colonul.

Partea stresantă este speranţa. Să speri fără a avea motive de speranţă că avionul va sosi, că nu-l vei pierde, că locul tău nu va fi. dat altcuiva, că n-o să te prăbuşeşti, că vei ateriza aproape la timp. Să speri că operaţia va ieşi bine. Să speri că şeful nu va ţipa la tine. Toate acestea produc un mare consum nervos multor oameni.

Iar motivul este nostalgia faţă de viitor. V-aţi îndrăgostit de un anumit rezultat şi, cu fiecare etapă pe care o parcurgeţi, pare că speranţa, voinţa şi efortul pe care le faceţi ar putea menţine viitorul statu-quo.

Madison House şi pasiunea

Madison House este o firmă de management muzical şi rezervări, cu sediul în Colorado. Reprezintă artişti precum Bill Kreutzmann, The Strâng Cheese Incident şi Los Lobos.

Deşi muzica din întreaga lume se prăbuşește, această firmă prosperă. Cum reuşește?

Datorită unor oameni precum Nadia Prescher. Nadia face parte din conducerea firmei şi, ca şi colegii ei, iubeşte muzica. Vine la concerte şi atunci când nu trebuie, se ocupă de detalii, chiar dacă nu sunt responsabilitatea ei şi depune un efort emoţional deoarece poate, nu pentru că i s-a spus să o facă.

Muzicienii de succes au numeroase opţiuni. Dacă aleg Madison House, o fac fiindcă oamenilor de la firmă le pasă suficient de mult pentru a stabili o conexiune, nu pentru că reprezintă cea mai ieftină alternativă. Toţi care se ocupă de PR şi toate firmele ce oferă servicii profesionale pot învăţa de la ei. Când oamenii îşi fac treaba pentru că le place, lucrurile funcţionează. Chiar dacă nu sunt la fel de pricepuţi din punct de vedere tehnic ca firmele competitoare.

Fiţi măcar o dată de neînlocuit

Dacă o puteţi face extraordinar de bine măcar o dată, atunci, cu siguranţă, veţi putea repeta gestul.

Nu vă sugerez să jucaţi golf perfect sau să dirijaţi o simfonie. Mai degrabă, succesul constă în a fi generos, a înţelege pe cineva sau a vedea o cale pe care alţii nu o văd. Aţi făcut acest lucru deja, într-un mod strălucit.

Aţi reuşit să vă calmaţi atunci când v-a cuprins anxietatea, aţi făcut ceva fără a vă gândi la recompense sau aţi rezolvat o problemă cu ajutorul intuiţiei. Apoi, de cele mai multe ori, lumea se interpune şi vă dezvaţă fără preget, împiedicându-vă să repetaţi gestul respectiv.

Dacă aţi făcut-o o dată, o puteţi face din nou. În fiecare zi.

Meditaţia lui Ishita

Ishita Gupta a scris:

Fiecare zi este o nouă şansă de a alege.

Alegeţi să vă schimbaţi perspectiva.

Alegeţi să apăsaţi pe întrerupător în mintea dumneavoastră.

Aprindeţi lumina şi nu vă mai frământaţi din cauza nesiguranţei şi a îndoielii.

Alegeţi să vă faceţi munca fără a vă lăsa distraşi.

Alegeţi să vedeţi ce este mai bun în oameni sau alegeţi să scoateţi ce este mai rău din ei.

Alegeţi să fiţi o rază laser, bine direcţionată, sau o rază de lumină dispersată, care nu este de niciun folos.

Aceasta este puterea alegerii. Putere şi atât. Singurul lucru pe care trebuie să-l facem este să ţinem minte că noi suntem cei care ţin frâiele acestei puteri. Noi alegem.

Nu le permiteţi împrejurărilor sau obiceiurilor să determine alegerile pe care le faceţi astăzi. Deveniţi propriul dumneavoastră stăpân şi folosiţi-vă voinţa pentru a alege.

Oamenii de neînlocuit nu-şi pierd vremea cu nimicuri

Oamenii îşi pierd aproape toată ziua cu nimicuri. Sarcinile mărunte ne distrag, împiedicându-ne să ne dedicăm artei muncii, ne încetinesc şi ne epuizează.

Vestea bună este că există numeroşi oameni dispuşi

să se ocupe de nimicuri în locul dumneavoastră. Tot ce aveţi de făcut este să angajaţi pe cineva care să vă cureţe pensulele, să vă aranjeze hârtiile şi să facă ordine. Treaba dumneavoastră este să vă dedicaţi artei, dând ce aveţi mai bun, să schimbaţi statu-quo-ul şi să deveniţi indispensabil (a). Iar dacă vă consumaţi făcând acest lucru, nu va avea nimeni de câştigat.

Nu este vorba doar despre numărul de ore lucrate. Nu a fost niciodată. Faceţi munca pe care o aveţi de făcut şi folosiţi tot ajutorul de care aveţi nevoie pentru a o face cât de bine puteţi.

Observaţi că am folosit cuvântul „doar”. Oamenii de neînlocuit lucrează adesea un număr mare de ore. Nora Roberts scrie trei cărţi pe an, lucrând şase ore pe zi în fiecare zi. Alocă un anumit număr de ore, dar nu se rezumă numai la acest lucru. Orele nu sunt totul.

Corporaţiile au tendinţa să facă astfel încât fiecare angajat să aibă cea mai mare productivitate posibilă. Aceasta este mentalitatea tipică fabricii. Dacă munceşti la o linie de asamblare, bineînţeles că numărul de ore pe care-l petreci acolo contează. Noul model este foarte diferit. Ji Lee este un provocator şi un artist celebru pentru arta stradală pe care o face. De asemenea, întâmplător lucrează la Google. Nu mă îndoiesc că a sporit valoarea companiei cu milioane de dolari prin intermediul gândirii sale ortogonale şi a ideilor sale nemaipomenite. Totodată, este neîndoielnic că, dacă nu s-ar mai ocupa de proiectele sale externe şi ar veni mai des la muncă, productivitatea sa ar scădea drastic.

Iată cum arată munca asiduă

Nicio persoană respectabilă care lucrează în vânzări nu se plânge că este nevoită să zboare şapte ore pentru a se întâlni cu un potenţial client, în faţa căruia va susţine un discurs de 20 de minute, întorcându-se apoi acasă.

Niciun electrician curajos nu se plânge că trebuie să urce pe un stâlp de înaltă tensiune pentru a repara un izolator.

Şi niciun muncitor harnic, care lucrează la o linie de

producţie, nu ezită să omoare o sută de pui pe oră într-un abator.

Aceasta pentru că este vorba despre muncă. Suntem obişnuiţi cu ea şi ştim cum să o facem.

Cu toate acestea, efortul necesar pentru a inventa, a găsi noi idei şi a depăşi teama de a livra pare prea greu de îndurat. Efortul necesar controlării unei reacţii emoţionale, perceperii unei situaţii aşa cum este în realitate şi implicării de care este nevoie pentru a oferi un dar – acestea ne depăşesc.

Niciunul dintre lucrurile care au legătură cu a deveni indispensabil nu este uşor. Dacă este uşor, s-a făcut deja şi nu mai este valoros.

Nu există o scurtătură în ceea ce priveşte demersul care trebuie făcut pentru a deveni o persoană de neînlocuit. Importantă este înţelegerea *tipului* de muncă asiduă care merită făcută. Singurul lucru care îi distinge pe marii artişti de cei mediocri este abilitatea acestora de a face saltul peste prăpastie. Unii oameni hotărăsc că arta lor este suficient de importantă, încât să facă tot posibilul pentru a depăşi rezistenţa cu care se confruntă în realizarea muncii lor. Aceştia devin persoane de neînlocuit.

Darurile care contează

Demnitatea este mai importantă decât averea. Toată lumea are nevoie de „suficient”. Însă, după ce dobândim suficient (care poate însemna mai puţin decât aţi crede), ceea ce vrem şi tânjim să avem este demnitatea. Dacă sunt nevoiţi să aleagă între demnitate şi „mai mult”, majoritatea oamenilor aleg demnitatea.

Respectul contează. Respectul din toate punctele de vedere – faţă de angajaţi, colegi şi clienţi.

Acesta este darul absolut pe care îl puteţi oferi, cel care vă va răsplăti astăzi şi mâine, făcând lumea mai bună. Darul conexiunii, al artei, al iubirii – al demnităţii.

Curajul

Veţi da greş la acest capitol. Adesea.

De ce este aceasta o problemă? De fapt, este un avantaj. Este un avantaj deoarece atunci când alţii

eşuează, nereuşind să fie remarcabili, să schimbe lucrurile, să-şi împărtăşească arta sau să aibă impact, se vor da bătuţi. Însă dumneavoastră nu o veţi face, veţi persevera, încercând să faceţi saltul peste prăpastie. Ceea ce înseamnă că oamenii care vor reuşi, având educaţia, experienţa sau perseverenţa dumneavoastră, sunt puţini.

Dacă tinerii noştri nu au sorţi deizbândă în primele lor proiecte, îşi vor pierdeântregul avânt. Dacă tânărul negustor dă greş, oamenii spun că este distrus. Dacă un student genial termină colegiul şi nu dobândeşte în interval de un an o funcţie importantă în oraşele sau suburbiile din Boston sau New York, prietenii săi şi el însuşi vor simţi că dezamăgirea pe care o trăiesc este îndreptăţită şi că pot să deplângă acest fapt întreaga lor viaţă. Un flăcău hotărât din New

Hampshire sau Vermont, care, de-a lungul anilor, încearcă pe rând toate profesiile, muncind în echipă, apucându-se de agricultură, ocupându-se de negoţ, administrând o şcoală, ţinând predici, editând un ziar, ajungând să facă parte din congres, cumpărând o parohie şi aşa mai departe, şi de fiecare dată cade în picioare la fel ca o pisică, este mai valoros decât o sută de filfizoni. Îşi trăieşte viaţa cu demnitate, fără a se ruşina că nu „se dedică unei profesii”, căci nu-şi amână viaţa, ci o trăieşte deja. Nu are o singură şansă, ci o sută.

— Ralph Waldo Emerson

Loialitatea şi generozitatea faţă de propria persoană

Cât de des vă mustraţi? Cât de des îşi propune creierul reptilian să vă pună piedici sau să vă distrugă cariera, scoţând în evidenţă criticile, eşecurile şi paşii greşiţi? Reuşește cu uşurinţă pentru că îi permiteţi să o facă.

Suntem înconjuraţi de oameni şi organizaţii care ne solicită loialitatea. Şefii, brandurile, ba chiar şi politicienii vor credinţă, supunere şi patriotism. Însă cum rămâne cu dumneavoastră şi munca pe care o faceţi? Nu meritaţi cel puţin la fel de mult?

Artiştii care se urăsc pe sine se distrug. Creierul

reptilian hipercritic va ataca tot ce facem cu scopul de a conserva senzaţia de siguranţă pe termen scurt. Alternativa este să dezvoltaţi un sentiment de loialitate faţă de misiunea pe care o aveţi şi faţă de munca dumneavoastră.

Nu vă propun să deveniţi imun la feedback. De fapt, cel mai generos lucru pe care-l puteţi face este să fiţi deschis (a) la feedbackul care vă îmbunătăţeşte arta, ajutând-o să se răspândească. Totuşi, va dura ceva timp pentru a ajunge să diferenţiaţi între feedbackul pozitiv şi criticile degradante.

Între timp, fiţi mai îngăduitori cu propria persoană. Avem nevoie de dumneavoastră.

Cultura conexiunii

Oamenii de neînlocuit nu pot reuşi singuri

Dacă nu vă puteţi vinde ideile, acestea nu ajung nicăieri. Iar dacă minţiţi în legătură cu ele, ne vom da seama şi le vom respinge.

Internetul amplifică ambele situaţii de mai sus.

Noile media răsplătesc ideile care rezonează. Le ajută să se răspândească. Dacă munca dumneavoastră convinge, veţi prospera.

Totodată, noile media îi pedepsesc pe cei care urmăresc să ne inducă în eroare. Indiciile care detectează autenticitatea sunt din ce în ce mai rafinate, iar dacă nu credeţi în ceea ce faceţi, ne vom da seama şi veţi da greş. Semnalele oneste sunt singurele care sunt propulsate.

Cele cinci elemente ale personalităţii

Analiza lexicală presupune colaţionarea tuturor cuvintelor pe care le deţine o cultură pentru a descrie ceva şi gruparea acestora în grupe fundamentale. În cazul personalităţii, majoritatea psihologilor sunt de acord că există cinci trăsături esenţiale în ceea ce priveşte modul în care oamenii ne privesc: Deschidere, Conştiinciozitate, Extraversiune, Agreabilitate şi Stabilitate Emoţională.

Iată care este ideea: acestea sunt *totodată* şi elementele care semnalează prezenţa oamenilor de neînlocuit. Munca, cea extraordinară, s-a transformat în nu

mai mult de o sută de ani, trecându-se de la îndeplinirea unor sarcini ce implică ridicarea obiectelor la perfecţionarea şi exploatarea avantajelor personalităţii. Dacă speraţi să reuşiţi dat fiind că sunteţi capabili să stabiliţi legături şi să lucraţi cu alţi oameni, va fi nevoie să vă îmbunătăţiţi personalitatea în raport cu fiecare dintre cele cinci aspecte.

Cunoaşteţi pe cineva care este mai deschis la ideile noi sau mai agreabil (a) decât dumneavoastră? Mai stabil (a) şi mai extravertit (a)? Mai conştiincios (oasă)? Dacă da, atunci ar fi bine să vă puneţi pe treabă. Este foarte uşor să cădeţi în cursă, concentrându-vă asupra tabelurilor sau a cronometrului pentru a vă măsura progresele, dar, de fapt, rezultatele se vor vedea în urma investiţiilor pe care le faceţi în interacţiunea cu ceilalţi.

Crearea unei culturi a conexiunii

Gândiţi-vă la vânzările business-to-business. Punctul-cheie al distincţiei dintre furnizorii care contactează o companie este rareori preţul. Este conexiunea percepută, care se creează între potenţialul client şi organizaţie.

Acum, gândiţi-vă la satisfacţia oferită de slujbă. Elementul fundamental al distincţiei dintre locurile de muncă este rareori munca pe care i-o vei solicita angajatului. Este vorba despre conexiunea percepută dintre angajat şi oamenii cu care lucrează acesta.

Prin urmare, persoana dintr-o organizaţie care creează, stabileşte şi cultivă relaţii este indispensabilă. Nu înregistrarea informaţiilor într-o bază de date este importantă. Ceea ce contează este menţinerea sacralităţii relaţiilor, aşa cum merită acestea.

Doar fiinţele umane pot cultiva relaţii. Intră în joc flerul şi transparenţa şi nu se poate recurge la un scenariu. Amintirile, conexiunile şi experienţele persoanei aflate în centrul acestei culturi sunt greu de depăşit şi de înlocuit. Fapt care o face indispensabilă. Nu pe oricine deţine slujba respectivă – ci doar pe cel/cea care ocupă acel post, comportându-se ca un „cui de osie”.

Rentabilitatea investiţiilor în conexiuni

Doi oameni lucrează la o bancă de investiţii. Unul dintre ei are un masterat în administrarea afacerilor în domeniul finanţelor şi este preocupat de utilizarea modelului Black-Scholes, care are drept scop stabilirea preţului unui activ şi a valorii opţiunilor. Este un trader extrem de bun. Celălalt s-a străduit din răsputeri să îşi îmbunătăţească maniera de lucru cu oamenii şi, drept urmare, a stabilit relaţii personale cu 27 dintre cei mai importanţi clienţi ai băncii.

Ghiciţi care dintre ei este mai valoros şi mai dificil de înlocuit…

Modelul Black-Scholes este important, însă este uşor de externalizat sau de furnizat cu ajutorul unui computer. Sigur, de el se ocupă un trader de talie mondială, cum nu găseşti decât unu la un milion, genul de tip pe care nu vrei să-l scapi din mână. Dar oare nu ar putea fi substituit cu altcineva bunicel? întotdeauna voi acorda preponderenţă fiinţelor umane, nu computerelor.

Secretul lui Frank de la Comcast

E un om în carne şi oase.

Acesta este secretul.

Frank Eliason a apărut de un milion de ori pe prima pagină a publicaţiei *The New York Times*, la televizor şi on-line. Frank este imaginea on-line a companiei Comcast Cable, gigantul de televiziune şi internet prin cablu, ocazional îndrăgit şi deseori detestat.

Frank şi-a dat seama că unii clienţi furioşi utilizau adesea Twitter pentru a se dezlănţui cu privire la serviciile Comcast sau la absenţa acestora.

Într-o zi, Frank a răspuns postărilor de pe Twitter.

A ieşit în faţă. Nu pentru că aşa spunea manualul sau pentru că îi spusese cineva să o facă, ci pentru că dorea să ajute. Era un dar, nu o sarcină de lucru. Frank era sincer interesat să creeze conexiuni, iar generozitatea sa a ieşit la suprafaţă.

Şi ştiţi ce s-a întâmplat? Autorii postărilor furioase au jubilat. Erau atât de uimiţi că o persoană în carne şi oase (care nu se ferea să-şi deconspire numele!) îi asculta, încât

au devenit instantaneu fani. În mai puţin de un minut, s-au transformat din duşmani şi provocatori în fani înfocaţi.

Iată cu câtă disperare ne dorim să stabilim un contact cu o altă persoană. Iată cât de mult înseamnă pentru noi darul pe care ni-l face cineva, acordându-ne atenţie.

Se pricepe la oameni

Paul lucrează la Coned, în New York, şi, nu demult, a fost promovat.

Echipa lui Paul vizitează cartierele care au nevoie de noi linii de gaz. Echipa sa face săpături, îndepărtează pământul, instalează ţevile şi asigură funcţionarea sistemului. Paul este cel mai tânăr din echipă, dar face mai multe decât cea mai mare parte a echipei.

Aceasta deoarece Paul se pricepe la oameni. El este cel care sună la uşă, tratează cu vecinii furioşi, obţine accesul în subsol, înlocuieşte cuzineţii – toate acele lucruri esenţiale, însă improvizate.

Coned îl poate înlocui cu uşurinţă pe cel care supraveghează traficul sau pe excavatorist. Chiar şi cei care montează ţeava îndeplinesc o sarcină ce poate fi externalizată. Pe de altă parte, Paul este omul-cheie, „cuiul de osie”.

De ce „priceperea la oameni” este o competenţă atât de puţin preţuită? Pentru că o putem măsura şi cuantifica uşor? Eu cred că este o artă, ceea ce înseamnă că persoana care o deţine este un artist.

Paul nu poate să scrie o piesă de teatru, însă este, totuşi, un artist, care beneficiază de pe urma atitudinii sale în fiecare zi. Adică de pe urma atitudinii de artist.

Ce spune Moby despre artă

Iată ce spune despre artă Moby, muzician căruia i s-au acordat mai multe discuri de platină şi care are o tunsoare grozavă:

La modul ideal, piaţa ar trebui să se adapteze la artă şi nu arta la piaţă… Ştiu, pare o afirmaţie idealistă. Am încercat să mă mulţumesc pe mine însumi, să mulţumesc radioul, casa de discuri, presa… şi toate astea m-au făcut,

de fapt, nefericit.

De asemenea, nu îmi doresc cu adevărat să vând prea multe albume. Vedeţi, prietenii mei scriitori vând 20.000 de cărţi şi sunt fericiţi. Prietenii mei regizori de teatru vând 5.000 de bilete într-o stagiune şi sunt fericiţi şi ei. Îmi place ideea de statistică modestă şi rezonabilă în ceea ce priveşte determinarea succesului unui album.

Şi apreciez ideea de a respecta legătura sacră dintre muzician şi ascultător.

Ironia acestei declaraţii constă în faptul că acest plan îl va face pe Moby să vândă mai multe discuri, nu mai puţine.

Problema scenariului

Atunci când şeful vă dă un scenariu să-l citiţi sau când copiaţi ceva dintr-un manual, nu funcţionează aproape niciodată. Asta pentru că nu spuneţi adevărul, nu vă folosiţi umanitatea şi nu sunteţi transparenţi.

Probabil că reuşiţi să reproduceţi papagaliceşte cuvintele pe care le-aţi citit într-o carte despre negociere sau pe care le-aţi auzit la cursul de oratorie la care aţi participat, însă toţi oamenii deştepţi pe care îi veţi întâlni îşi vor da seama că improvizaţi sau că vreţi să ne păcăliţi.

Practic, cu toţii ne câştigăm existenţa intrând în contact direct cu alţi oameni. Atunci când interacţiunile sunt autentice şi transparente, funcţionează de obicei. Când sunt artificiale şi bazate pe manipulare, dau greş.

Persoana de neînlocuit adoptă o atitudine centrată pe generozitate. Se află acolo pentru a oferi un dar. Dacă aceasta este intenţia care vă animă, cuvintele aproape că nu mai contează. Ceea ce vom percepe vor fi dorinţele dumneavoastră, nu scenariul.

Acesta este motivul pentru care telemarketingul are o rată de conversie atât de scăzută. Motivul pentru care blogurile corporatiste sunt atât de jalnice. Motivul pentru care cei care lucrează în avangarda afacerilor bazate pe servicii sunt atât de stresaţi. Simţim când citiţi un scenariu, pentru că ne pricepem de minune să identificăm semnalele oneste.

Semnale oneste în viaţa de zi cu zi

Sandy Pentland este cercetător şi profesor la MIT. Ultimui său studiu a vizat modurile în care oamenii îşi dau seama ce se întâmplă cu adevărat în jurul lor. Titlul noii sale cărţi, *Honest Signals*, conţine termenul pe care autorul îl foloseşte pentru a denumi fluxul de informaţii care circulă între oameni.

Cercetările au indicat că putem distinge cu uşurinţă sute sau chiar mii de microgesturi. Ştim că oamenii din întreaga lume zâmbesc în acelaşi fel, care nu are nimic de-a face cu cultura, fiind strict legat de programarea neuronală.

Vorbirea nu se rezumă la cuvinte. Comunicarea nu este un simplu discurs. Este posibil să reprezinte ceea ce a vrut să spună cu adevărat emiţătorul sau nu.

Dialogul, cuvintele aşternute pe o pagină, cuvintele pe care le auzim nu au în sine aproape nicio legătură cu ceea ce credem, cu ce simţim sau cu felul în care reacţionăm. Putem auzi un anunţ în mod repetat şi să nu facem nimic. Cuvintele nu sunt îndeajuns. Pe de altă parte, putem să vizionăm un film fără sonor şi să înţelegem exact ce se întâmplă. Putem citi printre rânduri şi ştim exact când ne minte şeful, când suntem trataţi cu lipsă de respect, indiferent de cuvintele folosite.

Soţia dumneavoastră deschide cadoul pe care i l-aţi făcut la aniversare şi, desigur, ştiţi ce simte cu mult înainte să spună vreun cuvânt. Limbajul trupului, ritmul respiraţiei şi felul în care vă priveşte vă comunică totul.

Jill Greenberg, fotograf pop, a făcut o serie de poze în care apar nişte copilaşi superbi, care au fost imortalizaţi la câteva clipe după ce li s-au smuls din mână acadelele pe care le primiseră. Nu am nevoie de dialog pentru a şti ce se întâmplă în fotografie. Semnalele oneste sunt clare. Aud plânsetele de la o mie de mile distanţă.

Studiul lui Pentland arată că faptul că vorbeşti repede după ce cineva ţi s-a adresat are un impact fundamental diferit în comparaţie cu faptul că părăseşti încăperea în timp ce rosteşti cuvintele şi propoziţiile.

Autorul a cercetat întâlnirile amoroase rapide şi alte interacţiuni şi poate prezice cu acurateţe rezultatele interacţiunilor fără a auzi vreunul dintre cuvintele rostite.

Iată care este concluzia principală: dialogul este costisitor. Este nevoie de o mare forţă de procesare pentru a absorbi toate aceste semnale, pentru a compune un răspuns, care urmează apoi a fi transmis. Dat fiind că interacţiunile au un impact copleşitor asupra abilităţii noastre de a procesa, este aproape imposibil să vă falsificaţi intenţiile. Sigur, probabil vă puteţi falsifica cuvintele, însă toate celelalte aspecte vă vor da în vileag. Da, din nou este la mijloc creierul reptilian. Cea mai rapidă parte a creierului nostru este prinsă de receptarea şi transmiterea microsemnalelor care ar putea fi într-o totală discordanţă cu vorbele pe care le folosim.

Când sunteţi extrem de stresaţi, este vizibil. La fel când minţiţi. Sau când suferiţi. Semnalele sunt oneste pentru că nu prea ne pricepem să minţim.

Ceea ce are implicaţii imense pentru persoanele de neînlocuit.

Darurile autentice

Singura modalitate viabilă de a trăi într-o lume a semnalelor oneste este să oferim daruri autentice.

Darurile autentice, oferite cu o intenţie adecvată şi o postură respectuoasă, vă ajută să treceţi testul „adulmecării”. Toate simţurile noastre sunt în alertă, iar cel care oferă trece testul. Vă credem.

Acum că vă credem, se poate contura o relaţie diferită. Una bazată pe „noi”, nu doar pe „voi”. Asta cu condiţia să încetaţi să mă manipulaţi şi să nu vă mai faceţi treaba. Ocupaţi-vă de arta dumneavoastră, în schimb.

Daţi-mi voie să reformulez acest lucru, deoarece este extrem de important: avem tot ce ne trebuie, aşa că nu vom cumpăra bunuri de larg consum. Nici măcar produse. Vom cumpăra relaţii, poveşti şi magie. Afacerea noastră, politicienii şi prietenii noştri – la fel; tot ce contează este să ne dăm seama în cine putem avea încredere, cu cine putem lucra şi pe cine trebuie să ţinem departe.

Corporaţiile au încercat să depersonalizeze totul, astfel încât să ne poată minţi, să poată ambala bunuri de larg consum, dezvoltându-se fără a implica oamenii în acest proces. Iar acum au rămas fără suflu. Corporatizarea nu mai funcţionează la fel de bine.

De vreme ce nu sunteţi obligaţi să vindeţi altceva în afară de relaţii, trebuie să treceţi de filtrele de detectare a escrocheriilor. Cu siguranţă, puteţi să încercaţi să oferiţi alternativa raţională – cea mai convenabilă şi bazată pe cel mai bun preţ. Dar dacă nu puteţi face asta (şi cine poate?), atunci singura cale pe care o aveţi la dispoziţie este să mă schimbaţi, să stabiliţi o legătură cu mine sau să-mi faceţi viaţa mai bună.

Wal-Mart câştigă pentru că este ieftin şi aproape. Toţi ceilalţi care reuşesc trebuie să o facă cu ajutorul generozităţii.

Şi pentru a o putea face, trebuie să fiţi artişti şi să acţionaţi cu onestitate.

Efectul placebo

S-a demonstrat nu o dată că efectul placebo face oamenii să se simtă mai bine. Atunci când un doctor în care aveţi încredere vă dă medicamente, există şanse să vă simţiţi mai bine (ba chiar este posibil să vă *amelioreze* boala), chiar dacă pastila pe care aţi înghiţit-o nu conţine altceva decât zahăr.

Explicaţia constă în semnalele oneste.

Percepem dacă medicul crede cu adevărat, dacă îi pasă într-adevăr şi ne vede aşa cum suntem. Nu contează ce spune; importante sunt lucrurile care ne sunt transmise în urma interacţiunii cu el. Nu cuvintele ne vindecă, ci credinţa în ele.

Dacă efectul placebo este suficient pentru a vindeca o boală precum cancerul (şi poate), înseamnă că este capabil să vă determine clientul să se răzgândească şi să modifice radical percepţia oamenilor asupra organizaţiei dumneavoastră. Aceeaşi autosugestie care vindecă trupurile poate produce schimbări la nivelul minţii. Cei cu care aveţi de-a face iau instantaneu decizii (care adesea

sunt irevocabile) cu privire la oameni, produse şi organizaţii. Fiinţele umane nu sunt maşini raţionale de calcul – nici pe departe.

Oamenii cu care lucraţi nu se vor schimba, dacă nu credeţi că o vor face. Comunicarea entuziasmului, a conexiunii şi a leadershipului începe cu darul pe care îl oferiţi, nu cu manipularea la care recurgeţi.

De ce nu credem că inteligenţa socială schimbă lucrurile?

Dacă aţi face o listă cu primele zece lucruri pe care unul din noii dumneavoastră angajaţi ar trebui să le exerseze, pe ce loc aţi plasa „să se simtă în largul său cu ceilalţi oameni" sau „să abordeze oamenii în aşa fel încât aceştia să vrea să îi vorbească" sau chiar „să fie convingător"?

E uşor să acordaţi o zi dezvoltării, mergând la o conferinţă care promite să vă înveţe tehnicile de ultimă oră din domeniul manipulării substanţelor chimice. Un aspect mult mai esenţial pe care viitorul „cui de osie" trebuie să-l rezolve este stimularea entuziasmului şi capacitatea de a câştiga afecţiunea oamenilor. Dale Carnegie a înţeles acest lucru, însă tehnocraţii care vă conduc organizaţia l-au uitat.

Cele şapte abilităţi ale omului de neînlocuit

Există o listă?

Oamenii de neînlocuit fac două lucruri pentru organizaţie. Exercită un efort emoţional şi concep o hartă. Aceste contribuţii capătă numeroase forme. Iată o posibilă modalitate în care puteţi enumera calităţile care vă fac indispensabili:

1. Furnizarea unei interfeţe unice între membrii organizaţiei;
2. Oferirea unei creativităţi unice;
3. Administrarea unei situaţii sau a unei organizaţii extrem de complexe;
4. Ghidarea clienţilor;
5. Inspirarea personalului;
6. Furnizarea unor cunoştinţe profunde în domeniu;

7. Deţinerea unui talent unic.

Furnizarea unei interfeţe unice între membrii organizaţiei

Dacă organizaţia dumneavoastră este o reţea (şi este), care este elementul unificator al acesteia?

Să fie doar salariul şi teama fiecărui angajat de a nu-şi pierde slujba? Dacă aşa stau lucrurile, aţi pierdut deja.

O poveste care este atât de bună, încât ar merita să ţie apocrifă, relatează că Zappos a oferit celor care absolviseră cursul plătit, cu o durată de două săptămâni, organizat de companie, 2000 de dolari, cu condiţia să îşi dea demisia din noile slujbe dobândite. De ce ar oferi Zappos bani unor oameni grozavi pentru a-şi da demisia? Tony Hsieh, CEO-ul companiei, face acest lucru pentru că vrea să ţie sigur că toţi cei care aleg să rămână o fac din motive întemeiate, nu pentru bani. Dacă sunteţi dispus (a) să plecaţi pentru câteva mii de dolari, drum bun!

Marile organizaţii sunt motivate de o misiune. Tribul acumulează realizări, are o destinaţie. Misiunea nu este una accidentală. „Cuiul de osie" contribuie la conducere, conectând oamenii din organizaţie în mod activ şi cu subtilitate. Pentru aceasta este nevoie de efort emoţional şi nu se poate realiza urmând instrucţiunile dintr-un manual.

Organizaţia include totodată clienţii şi potenţialii clienţi. Ceea ce înseamnă că, dacă eşti persoana care acţionează ca o punte de legătură între lumea exterioară şi companie, te afli într-o poziţie critică.

În majoritatea organizaţiilor, oamenii fac acest lucru pentru că sunt obligaţi, respectând anumite specificaţii. Însă, ocazional, există cineva care se bucură de apariţia oportunităţilor. Darienne Page este primul civil pe care îl întâlniţi dacă sunteţi convocat la o întâlnire cu Barack Obama, la Casa Albă. În calitate de secretar oficial de cabinet al Statelor Unite, ea îşi consideră slujba drept o oportunitate de a stabili o conexiune.

În momentele care se scurg între verificarea la care vă supun cei care se ocupă de securitate şi până ajungeţi la micul ei birou, vă caută pe Google. Vă primeşte

călduros, cu zâmbetul pe buze, oferindu-vă informaţii relevante care dau naştere unei conversaţii. Aşteaptă cu nerăbdare să se implice, căci are şansa de a-şi interpreta rolul, exercitându-şi arta.

Cu siguranţă, Casa Albă ar putea funcţiona şi fără Darienne Page. Însă, renunţând la manual atunci când îşi îndeplineşte slujba, reuşește să producă o schimbare.

Oferirea unei creativităţii unice

Sunt trei cuvinte destul de simple, greu de combinat într-un mod reuşit. Să o luăm de la coadă la cap.

Creativitatea este personală, originală, neaşteptată şi utilă.

Creativitatea unică necesită cunoaşterea unui domeniu, o poziţie de încredere şi generozitatea necesară pentru a aduce o contribuţie reală. Dacă vrei să creezi un riff de chitară unic, cu siguranţă te ajută să asculţi toate celelalte riffuri cunoscute. „Unică” spune despre creativitate că este focalizată şi pătrunzătoare.

Oferirea unei *creativităţi unice* este extrem de dificilă, deoarece nu numai că trebuie să ai un spirit pătrunzător, ci trebuie să fii totodată suficient de pasionat (a) pentru a risca respingerea implicită oferirii unei soluţii. Trebuie să livrezi.

Rezistenţa, teama noastră de a ieşi în evidenţă, îşi scoate capul ori de câte ori suntem pe punctul de a exercita o muncă de acest fel. Drept urmare, evităm munca. Lista rarefiată a oamenilor dispuşi (şi capabili) să facă acest gen de muncă o face să fie extrem de valoroasă.

Administrarea unei situaţii sau a unei organizaţii extrem de complexe

Când situaţia devine extrem de complexă, este imposibil să urmaţi manualul, pentru că nu există unul.

Acesta este motivul pentru care oamenii de neînlocuit sunt extrem de valoroşi în momentele de mare complexitate (adică în cea mai mare parte a timpului). „Cuiul de osie” îşi concepe propria hartă, permiţând astfel organizaţiei să se mişte mai repede decât ar fi putut-o face vreodată, dacă ar fi trebuit să stea după mulţimea

paralizată pentru a afla ce trebuie făcut în continuare.

Când am luat parte la conducerea unei tabere de vară din Canada, cea mai înnebunitoare zi a anului era ziua în care se pornea în călătorie. Sute de copii plecau în zeci de oraşe din întreaga lume, toţi în acelaşi timp.

Trebuia să coordonăm autobuze, maşini şi avioane. Copii cu paşapoarte, copii care îşi uitaseră paşaportul. Părinţi la telefon, părinţi la poartă şi părinţi care uitaseră să se prezinte.

Din cei 90 de membri ai personalului, puteam avea încredere doar în vreo zece că o vor scoate la capăt cu ziua plecării în călătorie. Aceştia erau un fel de ambasadori, aflaţi departe de regele lor, şi trebuiau să ia decizii pe cont propriu, pe un teritoriu străin. Cei buni erau nepreţuiţi.

Toţi membrii personalului nostru erau grozavi, dar majoritatea nu puteau face faţă acestei sarcini. Era nevoie de capacitatea de a concepe o hartă şi de o judecată clară; pentru cei care nu-şi exersaseră aceste calităţi era greu de improvizat. Nu este un har cu care te naşti, ci o alegere.

Conducerea clienţilor

Odată cu fragmentarea pieţelor şi diseminarea publicului, consumatorii caută conexiuni mai mult ca niciodată. Pe scurt, căutăm oameni pe care să-i urmăm şi oameni care să ni se alăture în timp ce o facem.

Modelul tradiţional al comerţului spune că un grup mic defineşte un produs sau un brand şi o echipă de oameni se ocupă de vânzarea acestuia. Este o tranzacţie unilaterală şi statică. Detergentul Tide este detergentul Tide, indiferent dacă ne place sau nu.

Noul model este interactiv, fluid şi descentralizat. Ceea ce înseamnă că organizaţiile nu se mai pot baza doar pe o mică echipă. Înseamnă că fiecare persoană care interacţionează cu consumatorul (sau cu o firmă căreia îi vinde produsul, cu un donator, cu un ONG sau cu un alegător) concepe marketingul ca pe o formă de leadership.

Nu există un scenariu pentru leadership. Este imposibil.

Inspirarea personalului

Organizaţiile respectă legile lui Newton. O echipă în stare de repaus tinde să-şi menţină starea. Mişcarea rectilinie nu este o stare caracteristică oricărui grup de oameni, în special grupurilor alcătuite din mulţi oameni. Cinicii, politica şi coordonarea intervin şi totul se blochează.

Într-o fabrică, acest fapt nu constituie o problemă reală. Patronul controlează şeful, care controlează maistrul, care, la rândul său, controlează muncitorul. Este un lanţ strâns, iar lucrurile se execută pentru că toată lumea primeşte un salariu.

Astăzi, majoritatea organizaţiilor moderne sunt mult mai amorfe. Responsabilităţile nu mai sunt atât de clare, produsele nu mai sunt la fel de uşor măsurabile, iar obiectivele nu mai sunt la fel de limpezi. Astfel că lucrurile încetinesc.

Omul de neînlocuit schimbă această stare de fapt. Dacă înţelegeţi că slujba dumneavoastră constă în *a face lucrurile să se întâmple*, întreaga zi vi se schimbă. Dacă puteţi să convingeţi cu binişorul, nu să forţaţi, dacă puteţi să conduceţi, nu să pistonaţi, atunci veţi face alegeri diferite.

Nu puteţi spune: „Entuziasmaţi-vă şi fiţi mai intuitivi sau veţi fi concediaţi”. De fapt, puteţi spune, dar nu va funcţiona. Recepţionerul unui hotel care dă fuga la magazin în miez de noapte pentru a-i cumpăra pantaloni scurţi oaspetelui care doreşte să meargă la sală nu o face de teamă să nu fie mustrat. O face deoarece a fost inspirat de către un lider care nici măcar nu era prezent la hotel la momentul respectiv.

Furnizarea unor cunoştinţe profunde în domeniu

Mai devreme, susţineam că simpla deţinere a unor cunoştinţe profunde într-un anumit domeniu este rareori suficientă, luată în sine, pentru a deveni indispensabil (a). Totuşi, dacă aceste cunoştinţe sunt combinate cu decizii inteligente şi contribuţii generoase, lucrurile se schimbă.

Lester Wunderman ştie destul de multe despre

marketingul direct. De fapt, el este cel care l-a inventat. A contribuit la crearea cârdului American Express şi a Clubului Columbia Record. În *1996*, când Lester a fost de acord să facă parte din consiliul de conducere al companiei mele on-line, am fost încântat peste măsură.

S-a dovedit că nu am învăţat nimic despre tacticile marketingului direct de la el. În schimb, echipa mea a învăţat lucruri despre luarea deciziilor şi despre strategii. Am ajuns să înţelegem marile personalităţi din domeniu, precum şi motivaţiile multora dintre partenerii noştri. Mentoratul este rareori legat de datele afacerii (acestea pot fi găsite cu uşurinţă), constând, în schimb, într-un transfer de emoţie şi de încredere. Nu era prima dată când Lester concepea o hartă, astfel că avea ţinuta şi autoritatea necesare pentru a ne ajuta să creăm o nouă hartă.

Creatorii de hărţi au adesea încrederea necesară pentru a cartografia tocmai pentru că îşi cunosc disciplina în profunzime.

Deţinerea unui talent unic

Când eram copil, eram înnebunit după *Legion of Super-Heroes* şi *Justice League of America*. Erau nişte benzi desenate amuzante, scrise de scriitori de mâna a doua, bazate pe nişte poveşti cumva stupide, în care o serie de supereroi se strângeau laolaltă, mergeau împreună la club, iar apoi îşi reuneau eforturile pentru a distruge un monstru sau altul, pe care niciun erou nu l-ar fi putut dovedi de unul singur.

În orice caz, cam pe la începutul fiecărei poveşti din revistele acestea de benzi desenate era o scenă în care un străin se întâlnea cu echipa. Inevitabil, eroii se prezentau. Desigur, Batman sau Superman nu aveau nevoie de prezentări, însă eroii mai mărunţi (de spiţă mai puţin nobilă) erau nevoiţi să ia cuvântul şi să-şi descrie superputerile.

„Eu sunt Wasp. Am capacitatea de a mă micşora până la o înălţime de câţiva centimetri, pot zbura cu aripi de insectă şi pot lansa proiectile cu energie”.

Unii dintre specialiştii cu pretenţii din domeniul marketingului ar putea considera cuvintele de mai sus drept o declaraţie de poziţionare sau o propunere unică de vânzare. Desigur, nu despre asta este vorba. Este o superputere şi atâta tot.

Când cunoaşteţi pe cineva trebuie să aveţi o superputere. Dacă nu aveţi, nu sunteţi altceva decât o strângere de mână.

* în traducere: Viespea (n.t.).

Nu este vorba despre autoflatare sau despre a vă umfla în pene. Scopul este să faceţi astfel încât prezentarea să fie semnificativă. Dacă nu vă cunoaşteţi superputerea, nu ştiu cu ce mă puteţi ajuta (sau eu pe dumneavoastră).

Când le spun oamenilor povestea cu superputerile, par a înţelege. Dar apoi îi întreb care este superputerea lor şi aleg ceva care ar putea fi o putere, dar nu una super. Este un fel de putere *mediocră*. „Sunt agreabil (a) şi supus (a)”, am fost învăţaţi să spunem. Îmi pare rău, este bine, dar nu este super bine.

Dacă vreţi să fiţi de neînlocuit, puterea pe care o puneţi în joc trebuie să fie greu de înlocuit. Fiţi mai îndrăzneţi şi gândiţi în termeni mai ampli. Nu vă stă nimic în cale.

„Ba cum să nu”, spun unii. „Nu am o vedere cu raze X din naştere şi nici cine ştie ce charismă”. Cu ceva vreme în urmă, era posibil să fiu de acord cu o astfel de afirmaţie – aveţi nevoie de talent şi har pentru a produce o diferenţă. Însă astăzi, există atât de multe moduri de a conduce, atât de multe lucruri de făcut, atât de multe oportunităţi de care puteţi profita, încât nu mai cred aşa ceva.

Acest concept atinge esenţa prăpastie! cu care ne confruntăm. Vreţi ca abilitatea dumneavoastră oarecum sigură să fie îndeajuns. Îndeajuns pentru a vă conferi valoare, îndeajuns pentru a fi plătiţi corect, îndeajuns pentru a vă oferi o viaţă stabilă. Însă nu este aşa. Nu este suficientă deoarece, pe o piaţă extrem de conectată şi competitivă, există o mulţime de oameni care deţin aceeaşi

abilitate la fel de sigură ca şi a dumneavoastră. Contribuţia adusă de „super” şi de „putere” nu este genetică, ci provine din ceea ce alegeţi să faceţi şi, mai important, din ceea ce alegeţi să dăruiţi.

Cartea *The Dip* discută exact acest lucru. Dacă nu sunteţi cei mai buni din lume (lumea clientului) în ceea ce priveşte talentul dumneavoastră unic, atunci acesta nu mai este unic, nu-i aşa? Ceea ce înseamnă că aveţi doar două alternative:

1. Să vă dezvoltaţi celelalte calităţi care vă fac să fiţi de neînlocuit.

2. Să vă cultivaţi talentul unic mult mai mult.

E posibil ca nimeni să nu vă fi împins să fiţi suficient de curajos (oasă) încât să ajungeţi la o asemenea frontieră. Consideraţi că aţi fost deja împinşi.

Docilitatea şi modestia

La un anumit nivel, cu toţii suntem virtuoşi, puternici şi înţelepţi. Însă niciunul dintre aceste haruri nu funcţionează tot timpul. Ne abatem de la principiile noastre, dăm greş în eforturile pe care le facem sau luăm o hotărâre greşită din când în când. Motiv pentru care modestia este atât de importantă.

Modestia este antidotul nostru faţă de lucrurile care în mod inevitabil nu vor merge conform planului. Modestia ne permite să abordăm o problemă cu bunătate, nu cu aroganţă.

Dar modestia nu este acelaşi lucru cu docilitatea. Modestia nu înseamnă umilinţă sau nevoia de a te conforma cu orice preţ. Docilitatea pare o scurtătură către modestie, deoarece ne permite să refuzăm responsabilitatea pentru toate lucrurile care dau greş. Însă docilitatea vă privează de superputerea pe care o aveţi; vă anulează şansa de a face ceva mai bun.

Prin urmare, provocarea constă în a reuşi să fiţi un artist generos – însă faceţi-o ştiind că s-ar putea să nu funcţioneze. Ceea ce este în regulă.

Când lucrurile nu funcţionează

Ce faceţi când arta dumneavoastră nu funcţionează?

Ce se întâmplă când conversaţia nu are loc, când produsul nu se vinde, când consumatorul nu este încântat, şeful nu este fericit şi nu reuşiţi să emoţionaţi oamenii?

Dedicaţi-vă şi mai mult artei.

Este singura alegere posibilă, nu-i aşa?

Oferiţi mai multe daruri.

Învăţaţi din ce aţi făcut şi apoi faceţi mai mult.

Singura alternativă pe care o aveţi este să vă daţi bătuţi şi să deveniţi o simplă rotiţă neînsemnată şi anacronică. Ceea ce înseamnă că aţi dat greş. Dacă încercaţi şi nu reuşiţi, este mai bine decât dacă eşuaţi pur şi simplu, căci încercarea vă face artist (a) şi vă conferă dreptul de a încerca din nou.

„Şeful nu-mi dă voie”.

Singura şi cea mai mare obiecţie în ceea ce priveşte modul în care vă abordaţi slujba este certitudinea că şeful nu vă va permite să faceţi altceva, obligându-vă să rămâneţi la statutul de rotiţă neînsemnată a unei maşinării.

În nouă cazuri din zece, acest lucru nu este adevărat, într-un caz din zece, soluţia este să vă căutaţi altă slujbă.

Să ne ocupăm mai întâi de cazul mai rar.

Dacă lucraţi într-adevăr într-o organizaţie care insistă să fiţi mediocri, care le impune tuturor angajaţilor să se conformeze, de ce aţi rămâne? Ce construiri? Munca nu are cum să fie plăcută sau provocatoare, nu vă dezvoltaţi abilităţile, iar valoarea dumneavoastră pe piaţă scade cu fiecare zi pe care o petreceţi acolo. Iar dacă este să ţinem cont de istorie, slujba pe care o aveţi nu este atât de stabilă pe cât credeţi, deoarece companiile mediocre care fac produse mediocre pentru oameni mediocri sunt la ananghie.

Sigur, este posibil să fie o poziţie comodă şi, da, aţi fost îndoctrinaţi, astfel încât să credeţi că asta este ceea ce trebuie să faceţi, însă nu, nu este ceea ce meritaţi.

Totuşi, celălalt caz este mai frecvent. Credeţi că şeful nu vă va da voie, deşi în acelaşi timp, acesta nu poate înţelege de ce nu sunteţi mai entuziaşti şi nu vă utilizaţi

intuiţia. În cazul celor mai multe slujbe, care nu vă reduc la statutul de rotiţă neînsemnată într-un sistem, lucrul pe care şeful îl deplânge cel mai mult este faptul că angajaţii săi nu iau atitudine, implicându-se în ceea ce fac cu fiinţa lor autentică.

Este cât se poate de adevărat că şeful nu va plăti oalele sparte de dumneavoastră, nu vă va lua apărarea când o daţi în bară pe nepusă masă şi nu vă va garanta succesul, indiferent de purtarea pe care o aveţi. Dacă asta înţelegeţi prin „şeful nu-mi dă voie”, înseamnă că avem o problemă de semantică, nu una de management.

Un aspect crucial al slujbei dumneavoastră este capacitatea de a-i aduce şefului la cunoştinţă planurile pe care le aveţi, comportându-vă în aşa fel încât acesta să aibă acoperire în faţa şefului *său*, fiind imprevizibili într-un mod previzibil. Nu puteţi trece de la funcţia de proaspăt director adjunct la ipostaza în care îl însoţiţi pe cel mai mare client al companiei la Cannes, zburând cu un avion particular şi decontând cheltuielile o lună mai târziu. Încrederea companiei nu vă este oferită *de la început*, trebuie să o câştigaţi.

Lupta pentru Premiul Pulitzer:

s-ar putea să nu fiţi suficient de bun (a)

Sunteţi dotat (a), dar este posibil să nu fiţi înzestrat (a) pentru ceea ce faceţi în momentul de faţă.

E posibil să aveţi o idee remarcabilă, pasiune, spirit pătrunzător sau entuziasm. Însă s-ar putea ca piaţa să le urască. S-ar putea ca tehnologia să nu funcţioneze. Este posibil ca măiestria dumneavoastră să fie deficitară. Dacă piesa de teatru pe care aţi scris-o este plictisitoare, tabloul pe care l-aţi pictat este banal sau abilităţile de a relaţiona cu oamenii sunt terne, nu este exclus să îndepliniţi sarcina nepotrivită.

Nu există nicio garanţie că cineva care îşi propune să câştige Premiul Pulitzer îl va şi obţine. Nu există nicio garanţie că doar pentru că sunteţi pasionat (a) de web design, site-ul dumneavoastră va deveni, într-adevăr, popular.

Adevărul gol-goluţ este următorul: acum, că avem libertatea de a crea, trebuie să înţelegem faptul că nu toate creaţiile sunt egale şi că există oameni care nu vor câştiga.

Ceea ce nu înseamnă că sunteţi un/o ratat (a). Este posibil să nu vă ocupaţi de arta care vi se potriveşte sau să concepeţi o hartă greşită. Dacă nu aveţi succes ca broker de asigurări, poate că arta dumneavoastră se manifestă în alt domeniu.

Provocarea constă în a vă cunoaşte piaţa şi pe dumneavoastră însevă suficient de bine încât să vedeţi adevărul.

Poate că nu puteţi fi plătit (a)

pentru arta pe care o creaţi

Adevărul este că e mai uşor decât a fost vreodată să vă scoateţi ideile la suprafaţă. Este mult mai uşor ca cineva să vă remarce abilităţile interpersonale, scriitura sau viziunea. Ceea ce înseamnă că oamenii care poate şi-au ţinut ascunse talentele până acum descoperă că sunt remarcaţi.

Blogul acela pe care l-aţi conceput, care are un trafic mare – este posibil să nu vă poată aduce bani.

ONG-ul cu care lucraţi, unde sunteţi capabil (a) să schimbaţi vieţi – poate că, dacă v-aţi face o carieră din asta, aţi da greş.

Pasiunea pe care o aveţi pentru pictura abstractă – poate că, dacă lucrările dumneavoastră ar deveni suficient de comerciale pentru a fi vândute, aţi pierde bucuria pe care v-o aduce această preocupare.

Când faceţi ceea ce vă place, puteţi investi mai mult efort, mai mult interes şi timp. Ceea ce înseamnă că aveţi şanse mai mari de a câştiga, de a vă creşte cota pe piaţă, de a profita. Pe de altă parte, poeţii nu sunt plătiţi. Ba mai rău, poeţii care încearcă să câştige bani sfârşesc prin a scrie jingle-uri nereuşite, pe care le urăsc.

Astăzi există mai multe modalităţi decât au existat vreodată pentru a vă împărtăşi talentele şi hobby-urile în public. Iar dacă sunteţi motivat (a), talentat (a) şi focalizat

(a), este posibil să descoperiţi că piaţa îndrăgeşte ceea ce faceţi. Să constataţi că oamenii vă citesc blogul, dau clic pe caricaturile dumneavoastră sau vă ascultă MP3-urile. Însă, vai, asta nu înseamnă că puteţi câştiga bani, că puteţi renunţa la slujba pe care o aveţi, petrecându-vă întreaga zi compunând cântece.

Capcanele:

Î. Încercând să vă valorificaţi munca, o veţi deforma, irliturând magia, în goana după bani;

şi

2. Atenţia nu aduce neapărat bani mulţi.

Cred că este logic ca arta să rămână artă, că merită să i dedicaţi demersului artistic fără a lua în calcul aspect „comercial.

A face ceea ce vă place este la fel de important ca şi pari: acum, dar. dacă vreţi să vă câştigaţi existenţa din asta, este *i.* folos să găsiţi o nişă în care banii să constituie o consecirri firească a succesului ideii dumneavoastră. Să-ţi placă ceea.: faci este aproape la fel de important cu a face ce-ţi place, rr., ales dacă trebuie să îţi câştigi traiul din asta. Căutaţi o slu r. căreia vă puteţi dedica, o carieră sau o afacere de care vă pa: v îndrăgeşti.

Un prieten care iubeşte muzica şi dorea să nu facă alice. În viaţă în afară de a se ocupa de muzică s-a angajat ca PF… casă ce discuri. Ura PR-ul şi, în cele din urmă, şi-a dat seu – că simplul fapt că lucra în domeniul înregistrărilor muzica nu însemna că avea legătură cu muzica. În loc să găsească slujbă pe care ar fi putut-o îndrăgi, a sfârşit prin a ajunge proximitatea – fără a fi câtuşi de puţin implicat în – lucre… care Îi plăcea. Mai degrabă, ar fi fost mai bine să devină profesor implicat şi să-şi petreacă întregul timp liber ere ar. muzică şi oferind-o on-line, gratis. În schimb, s-a afur.ir până peste cap în publicitate, lucrând dublu, pe bani în puţini, fără a face muzică deloc.

Poate că nu puteţi face bani din ceea ce vă place (cel put – nu din ceea ce vă place în acest moment). Însă pun pariu… puteţi să găsiţi o soluţie pentru a ajunge să

îndrăgiţi ceea. faceţi pentru a face bani (dacă faceţi o alegere înţeleaptă

Dedicaţi-vă artei. Dar nu o distrugeţi, dacă nu vă aduce bani. Ar fi tragic.

(Elementul surpriză, pentru că întotdeauna există aşa ceva, este că, dacă vă concentraţi asupra artei fără a vă mai gândi la bani, s-ar putea să descoperiţi că tocmai acesta este secretul reuşitei şi al succesului financiar.)

Convorbirea cu Ellsworth Kelly

Iată visul unui artist: Institutul de Artă din Chicago îl angajează pe arhitectul de renume mondial Renzo Piano pentru a construi o extensie a sediului său. Cele două părţi implicate vă sună şi discutaţi într-o teleconferinţă. „Ellsworth, am vrea să creezi o pictură murală de mari proporţii pentru noul nostru muzeu. Poţi să faci ce doreşti, sună-ne când este gata şi îţi vom trimite cecul chiar astăzi”.

Artiştii vor ca şefii lor să se comporte în acest mod. Şi poate că, atunci când eşti faimos şi ai optzeci şi şase de ani ca Ellsworth, lucrurile se întâmplă în acest fel. Până atunci, trebuie să înţelegeţi că este puţin probabil ca şeful dumneavoastră să facă aşa ceva.

Sistemul în care lucrăm este în schimbare, însă este o schimbare progresivă, nu una revoluţionară. Organizaţiile acordă rareori oamenilor de neînlocuit sprijinul şi încurajarea pe care le merită. Ceea ce înseamnă că eforturile dumneavoastră nu vor fi întotdeauna răsplătite cu ceea ce aveţi nevoie pentru a avea succes.

Există două tactici care v-ar putea fi de folos, dacă nu sunteţi Ellsworth Kelly:

1. Înţelegeţi că există o diferenţă între răspunsul corect şi răspunsul pe care îl puteţi vinde. Organizaţiile resping ideile eretice mult prea des. Nu sunt refuzate pentru că sun: eronate, ci pentru că persoana care încearcă să le vândă nu are statutul sau experienţa necesare pentru ale. Înde. Şi şeful dumneavoastră are o anumită viziune asupra lumii. Dacă îi propuneţi ceva care

îi va activa rezistenţa, ce vă aşteptaţi să se întâmple?

2. Concentraţi-vă asupra realizării unor schimbări care funcţionează în sens descendent, nu ascendent. Interacţiunea cu clienţii şi angajaţii este adesea mai uşoară decât încercarea de a influenţa şefii şi investitorii. În timp, pe măsură ce veţi crea un mediu în care rezultatele intuiţiei şi generozităţii dumneavoastră vor fi vizibile, superiorii ierarhici vor remarca şi veţi primi mai multă libertate şi autoritate.

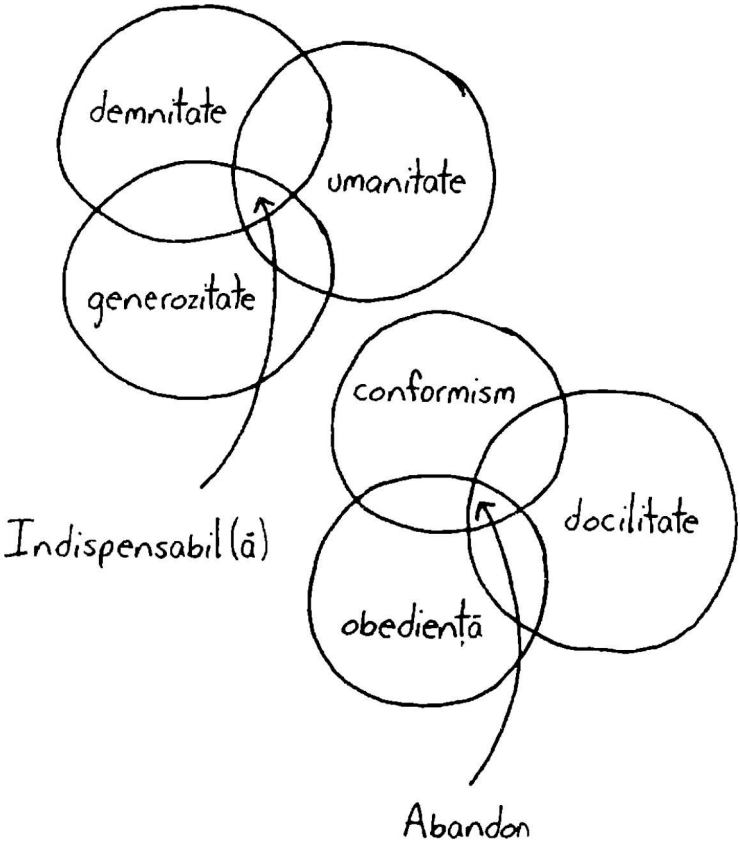
Nu îi cereţi şefului să interfereze, să vă acopere sau să îşi asume responsabilitatea pentru dumneavoastră. Creaţi, în schimb, momente în care creditul să îi revină şefului, ceea ce îl va face fericit. Odată declanşat acest ciclu, puteţi fi sigur că va continua.

Nesfârşitul ciclu artistic al dăruirii

Când staţi de vorbă cu oameni dedicaţi artei lor, descoperiţi următorul fapt: dăruiesc fără încetare.

Nu oferă doar pentru o perioadă dată, sperând să primească, pentru ca apoi, odată trecut un anumit prag, să se rezume la a primi daruri. Mai degrabă, sunt mereu în ipostaza de a oferi. Asta fac, deoarece sunt artişti, nu rotiţe neînsemnate într-o maşinărie. Sunt oameni de neînlocuit, nu angajaţi substituibili.

E posibil ca ceea ce faceţi să nu funcţioneze sau nu este exclus să nu puteţi face ceea ce ştiţi să faceţi şi să fiţi plătiţi pentru asta. Însă sunt sigur că, dacă oferiţi suficient oamenilor potriviţi, într-un mod corespunzător, darurile dumneavoastră vor fi preţuite, iar demersul dumneavoastră va fi răsplătit. Chiar dacă nu acesta este motivul pentru care o faceţi.



Rezumat

Sistemul este la pământ

Nu mi-am propus să vă determin să renunţaţi la actuala slujbă, nici să vă conving să deveniţi antreprenor sau, pur şi simplu, să schimbaţi întreaga lume.

Tot ce am vrut să fac în această carte a fost să vă conving să deveniri artistul care sunteţi deja. Să produceţi o schimbare. Să susţineţi o cauză. Să obţineţi respectul şi siguranţa pe care le meritaţi.

Dacă am reuşit înseamnă că acum ştiţi că aveţi un dar de oferit, că puteţi face ceva pentru a schimba lumea (sau o parte din ea), făcând-o ceva mai bună. Sper că veţi face acest lucru, căci avem nevoie de dumneavoastră.

Cântați cu propriul glas.
Nu vă faceți griji în legătura cu găsirea inspirației.
În cele din urmă va veni.
ESTE
FIECARE DINTRE NOI AM VENIT PE LUME PENTRU A URCA PROPRIUL NO
Apucați-vă de blogging.
Alegerea mediului de exprimare nu este relevant
CEA MAI BUNĂ CALE DE A OBȚINE APROBAREA CELORLALȚI ESTE SĂ NU AI NEVOIE
Nu încercați să ieșiți în evidență într-o mulțime; evitați mulțimile din capul locului.
sunteți responsabili pentru propria dumneavoastră experiență.
puterea nu este
puterea se obți
Indiferent de alegerea pe care o faceți, Diavolul își primește partea cuvenită.
Aveți grijă să nu vă transformați hobby-urile în profesii.
E o pierdere de timp să îți faci griji în legă
Meritele pot fi cumpărate. Pasiunea nu
Când visurile devin realit
permiteți-i muncii pe care o faceți să îmbătrânească odată cu dumneavoastră.
Păstrați-vă locul de muncă obișnuit.
ignorați pe toată lumea,
Păstrați-vă cumpătarea.
Nu
Dacă planul dumneavoastră de afaceri depinde de norocul de a fi „descoperit" subit de cineva tare și mar
NU VĂ COMPARAȚI NICIODATĂ INTERIORUL CU EXTERIO
CEL MAI IMPORTANT LUCRU PE CARE ÎL POATE ÎNVĂȚA O PERSOANĂ CREATIVĂ
ESTE SĂ ÎNȚELEAGĂ CARE ESTE GRANIȚA DINTRE CEEA CE ESTE DISPUS(Ă) SĂ F
Cu toții suntem creativi din naștere; cu toții primim o cutie de creioane
Companiile care nimicesc creativitatea nu mai pot concura cu comp
Cel mai greu lucru în ceea ce privește creativitatea este să
E mai greu să aveți vânzări masive decât pare.
trebuie să vă
Lumea se schimbă.
EVITAȚI CÂRCOTAȘII.
Mun
Semnificațiile se dezvoltă, oamenii nu.
Cu cât cineva este mai talentat, cu atât are

Veţi alege?

Aceasta este partea înspăimântătoare, desigur. Este nevoie de sinceritate. Bariera din calea succesului nu are de-a face cu conexiunile pe care le aveţi, cu statutul părinţilor sau cu locul în care trăiţi.

De asemenea, nu există indicii că trebuie să vă naşteţi cu o serie de haruri sau cu un talent ieşit din comun.

Este extrem de uşor să încercaţi să faceţi un compromis, să le faceţi pe amândouă – să vă integraţi *şi* să ieşiţi în evidenţă. O să le încerc pe amândouă, aţi putea spune. Însă această tentativă este sortită eşecului. Nu există loc pentru compromisuri, căci cei care concurează cu dumneavoastră se specializează. Vor fi obsedaţi fie de

dorinţa de a se integra, fie de motivaţia de a ieşi în evidenţă. *Actul luării deciziei este actul reuşitei.*

Bariera către succes este o alegere. Depinde de dumneavoastră.

Fără regrete

Există un brand popular de îmbrăcăminte care are un slogan uriaş lipit pe articolele vestimentare: FĂRĂ TEAMĂ.

Cred că acest motto este fie nesincer, fie stupid. Bineînţeles că trebuie să ne fie teamă. Probabil că, dacă mergeţi pe bicicletă fără cască de protecţie, daţi dovadă de curaj, însă nu neapărat şi de inteligenţă. Să faceţi surf pe o masă de lavă o fi un act de bravură, dar nu unul înţelept. Să înghiţiri flăcări fără să vă antrenaţi o fi, de asemenea, o vitejie, însă suntem cu toţii de acord că nu este o dovadă de inteligenţă.

Aşadar, care este cea mai înţeleaptă atitudine? Să vă trăiţi viaţa fără regrete.

Acum că ştiţi cum se numeşte teama care v-a ţinut pe loc ani în şir, ce alegeri aveţi de gând să faceţi pentru a contracara rezistenţa? Acum că înţelegeţi că societatea vă răsplăteşte dacă ieşiţi în evidenţă, dacă oferiţi daruri, dacă stabiliţi conexiuni şi sunteţi remarcabili, ce alegeţi să faceţi cu aceste informaţii?

Aveţi un spirit, un daimon care are ceva de arătat lumii. Toată lumea are. Veţi continua să îl ţineţi ascuns, mulţumindu-vă cu mai puţin decât meritaţi doar pentru că creierului reptilian îi este teamă?

Veţi regreta în cazul în care o veţi face.

Puteţi schimba totul?

E posibil să nu fiţi condamnaţi să rămâneţi ţintuiţi pe acelaşi făgaş pentru totdeauna. Făgaşul pe care aţi apucat-o nu este nici permanent, nici perfect. Cu siguranţă, există drumuri mai puţin perfecte, la fel cum se găsesc şi altele mai bune. Cert este că puteţi schimba totul. Dacă alegeţi să o faceţi.

Vreme îndelungată, aţi fost îndoctrinaţi să vă găsiţi un „rost”. Este uşor să vă perceperi situaţia actuală ca pe un soi de cuşcă, o serie de limite pe care nu le puteţi

depăşi. Desigur, trebuie să continuaţi să trăiţi aşa cum aţi făcut-o şi până acum, pentru că orice altă variantă este prea înspăimântătoare, prea riscantă, prea îndrăzneaţă. Mai ales, ţinând cont de sănătatea, de familia, de economia, vârsta, cartierul, organizaţia, educaţia şi visurile dumneavoastră. Toată lumea are acelaşi sentiment.

Şi cu toate acestea…

Cu toate acestea, în fiecare zi câţiva oameni (de fapt, ceva mai mulţi) schimbă totul. Puteţi să o faceţi şi dumneavoastră. Puteţi alege o nouă cale şi să porniţi la drum. Nu vă opriţi în ict. Sunteţi genial (a) şi avem nevoie de contribuţia dumneavoastră.

Dedkaţi-vă muncii. Vă rog.

Un ultim cuvânt

Nu avem cum să devenim mai mediocri în mod profitabil.

Nu putem să fim mai omogeni, mai supuşi sau mai ieftini de atât. Nici mai rapizi nu putem fi.

Am acţionat împotriva adevăratei noastre firi şi am corporatizat. anonimizat şi dezumanizat cât de multe sisteme am putut. Pâclă şi îngrijirea sănătăţii este un sistem acum, nu o interacţiune umană. Probabil că am putea merge chiar mai departeinsă pun pariu că nu va fi un demers amuzant sau profilării.

Dacă trate ipotecile sunt la fel, bineînţeles că pot fi făcute bucăţi, amestecate şi revândute. Însă aceasta înseamnă că toţi bancherii a toate casele sunt similare, la fel şi toţi proprietarii de case Ceea ce face ca singurele care contează să fie cele ieftine sau cele profitabile.

Dacă trate produsele dintre. -un magazin on-line sunt identice. se înţelege că voi utiliza un site care facilitează realizarea cumpărăturilor în funcţie de preţ, pentru a găsi cel mai ieftin rtreus.

Dacă trţi angajaţii nu sunt altceva decât un CV, pe care îl poţi soarta. atunci de ce mai suntem surprinşi că găsim, cu ajutorul ce mputerelor, oameni anonimi şi mediocri, care ocupă locuri de muncă la fel de anonime şi mediocre?

Dară toate restaurantele de pe marginea autostrăzii îmi oferă cu voioşie acelaşi serviciu, prin intermediul aceluiaşi personal robotizat, la preţuri similare, atunci de ce ar mai conta unde opresc?

Trebuie să fim mai plăţi şi mai mărunţi?

Dorinţa noastră de a fi trataţi ca persoane distincte va pune capăt acestui ciclu. Pasiunea pentru participare şi potenţialitate, pasiune pe care am sufocat-o în şcoală şi în lumea corporatistă – aceasta este singura cale de salvare.

Toate organizaţiile de succes sunt centrate pe oameni. Fiinţe umane care se dedică artei. Oameni care interacţionează cu alţi oameni. Bărbaţi şi femei care nu se rezumă să plimbe banii de la unii la alţii, ci interacţionează, oferă daruri şi stabilesc conexiuni.

Toate aceste interacţiuni sunt o formă de artă. Arta nu este doar un tablou; este orice face pe cineva mai bun, orice interacţiune care iese din anonimat, conducând la o concluzie umană (nu doar comercială).

Arta nu poate fi cumpărată şi vândută. Trebuie să conţină un element care este un dar, ceva care apropie artistul de privitor, nu ceva care îl izolează. Aşadar, trebuie să ne amintim cum să fim artişti.

Artiştii, cel puţin cei mari, văd lumea mai clar decât noi ceilalţi. *Au prajna*, sesizând realitatea aşa cum este ea, nu prin prisma artistului. Această viziune autentică le permite să vadă viitorul, dincolo de orizontul înnegurat. Lumea noastră se schimbă din ce în ce mai repede, iar cei care vor avea puterea să descrie viitorul care ne aşteaptă şi să ne conducă într-acolo sunt tocmai artiştii oneşti.

Singurul lucru care vă împiedică să fiţi unul dintre aceşti artişti este rezistenţa. Vocea tunătoare a creierului reptilian care vă spune că nu aveţi cum să reuşiţi, că nu o meritaţi, că oamenii vor râde de dumneavoastră. Nu ducem lipsă de talente, ci de înfăptuire a ideilor. Toţi cei care aleg să învingă rezistenţa şi au un spirit suficient de pătrunzător pentru a concepe harta adecvată pot deveni oameni de neînlocuit de succes.

Totuşi, nu puteţi să vă prefaceţi, căci fiinţele umane

simt mult prea repede atunci când un dar nu este un dar, când sunt duse de nas sau manipulate. Şi uneori, arta nu este suficientă. Nu este îndeajuns pentru a ne ajuta să vindem sau să ne câştigăm existenţa. Însă perseverăm, căci menirea noastră este să creăm and.

Rezultatul produs prin combinaţia artei cu riscurile, darurile şi umanitatea este minunat şi totodată ironic. Rezultarui restabilirii contactului cu fiinţa noastră precomercială va crea, de fapt, o lume postcomercială care ne energizează şi ne îmbogăţeşte, conferindu-ne stabilitatea pe care o căutăm de \teme îndelungată.

Bibliografie

Găsiţi mai jos lista parţială, oarecum adnotată, a câtorva dintre cărţile uimitoare pe care am avut plăcerea să le citesc în perioada în care am lucrat la această carte. Vreau să îi spun fiecăruia dintre autorii pe care îi voi menţiona: „Mulţumesc, opera dumneavoastră a însemnat ceva pentru mine. Am preluat o sămânţă din darul generos pe care mi l-aţi făcut şi am răsădit-o, transformând-o în altceva, cu speranţa că se va răspândi”.

Despre daruri şi artă

The War of Art, de Steven Pressfield în această scurtă carte, Steven vinde o idee foarte importantă şi simplă. Suntem victimele rezistenţei, o forţă aproape irezistibilă ce se ascunde în creierul nostru reptilian, care ne sufocă latura genială, obligându-ne, în schimb, să ne integrăm. După ce ajungeţi să recunoaşteţi rezistenţa şi aflaţi ce este, vă veţi schimba (în bine).

The Gift, de Lewis Hyde

Amplă, bogată şi complexă, această carte scrisă de poetul Lewis Hyde ne poartă într-un tur pe tărâmul darurilor, al artei, poeziei, comerţului şi al istoriei lumii. Ni se împărtăşeşte o perspectivă profundă asupra felului în care decizii aparent mărunte, legate de lucruri precum cămătăria, au schimbat pentru totdeauna lumea în care trăim.

Eseu despre dar, de Marcel Mauss

Este considerată de mulţi a fi cartea fundamentală pe

tema economiei darurilor. Nu este o lectură distractivă, însă lucrările de acest gen sunt rareori delectabile.

Art is Work, de Milton Glaser

Milton Glaser se dedică muncii. Răspicat, cu mândrie şi generozitate, autorul este de multă vreme un deschizător de drumuri în abordarea temei muncii şi a importanţei acesteia. Opera sa seamănă în mare măsură cu un portofoliu, însă lucrarea menţionată vă va pune pe gânduri.

Man on Wire, de Philippe Petit

Petit este un artist, un om care trăieşte o aventură prin acţiunile sale. Darul pe care ni-l face este chiar viaţa sa, iar această carte, la fel ca filmul, vă va încuraja şi vă va provoca.

True and False, de David Mamet

Fascinantă, plină de inspiraţie şi, fără îndoială, adevărată, aceasta nu este o carte pentru actori, ci pentru toată lumea. Concisă şi de mare impact.

Despre sociologie şi economie

The Lonely Crowd, de David Riesman, împreună cu Nathan Glaser şi Revel Denney

Se pare că aceasta este cea mai bine vândută carte de sociologie din toate timpurile. Argumentul-cheie este că „integrarea”.

Într-un grup mare este un fenomen relativ nou şi a schimbat modul în care interacţionează fiinţele umane.

From the American Sistem to Mass Production, 1800 – 1932, de David Hounshell

Este o carte plină de forţă, care conţine o perspectivă extraordinară asupra schimbărilor survenite în trecerea de la munca manuală la fabrică, de la măiestria meşteșugarilor la statutul de rotiţă neînsemnată a unui sistem. Fapt care s-a întâmplat cu adevărat, pe care l-au trăit străbunicii noştri. Mutaţiile au fost dramatice – într-un interval de unu-doi ani, productivitatea unei uzine Ford a crescut de peste cinci ori.

The Power Elite, de C. Wright Mills

Prima carte care pătrunde adânc în sânul clasei

privilegiate a corporaţiilor americane şi în lumea politicii (în mare măsură, este vorba de acelaşi grup). Mills face o demonstraţie copleşitoare, arătând că ţara, şcolile şi corporaţiile noastre funcţionau pe baza unui sistem de castă. Vestigiile acestuia sunt încă vizibile, însă lucrurile se schimbă, în unele locuri mai repede decât în altele.

The American Myth of Succes: *From Horatio Alger to Norman Vincent Peale*, de Richard Weiss

Evoluţia culturii noastre, văzută prin prisma cărţilor de dezvoltare personală. Weiss îşi începe cercetarea în preajma Războiului Civil, mergând până în anii 1950.

The Managed Heart: *Commercialization of Human Feeling*, de Arlie Russel Hochschild

Hochschild a avut liber acces la stewardesele care lucrau la Delta Airlines în anii i960. Autoarea descrie suferinţa extremă pe care acestea o resimţeau din cauza faptului că erau forţate să-şi manifeste emoţiile şi buna-dispoziţie în fiecare zi de lucru. Nu sunt deloc de acord cu concluzia ei (că efortul emoţional provoacă suferinţă, nefiind un privilegiu), însă lucrarea sa a fost considerată revoluţionară la momentul respectiv.

Stone Age Economics, de Marshall Sahlins în ciuda titlului inteligent, în realitate este vorba despre o carte ce descrie modul în care funcţionau culturile primitive. Una din observaţiile-cheie este aceea că vânătorii-culegători se comportau precum bogătaşii leneşi. Lucrau cam trei ore pe zi şi îşi petreceau restul timpului hoinărind.

Life Inc.: *Plow the World Became a Corporation and How to Take it Back*, de Douglas Rushkoff

Doug prezintă un moment de răscruce, conştientizând coliziunea dintre valorile corporatiste şi valorile umane. Cartea este, în mare parte, pesimistă, susţinând că banii i-au îndepărtat pe oameni unii de alţii. Amintind de opera lui Hyde, *The Gift*, autorul demonstrează că barterul şi schimburile comunitare creează ceva mult mai mult decât comerţ.

Etica protestantă şi spiritul capitalismului, de Max Weber în mare măsură neînţeleasă, greu de citit şi, din

anumite puncte de vedere, incorectă, această carte este şi astăzi considerată a fi o realizare uriaşă în domeniul sociologiei. Weber încearcă să înţeleagă relaţia dintre valorile religioase şi cele comerciale, în special în raport cu succesul pe care l-au adus Statelor Unite.

Manifestul comunist, de Karl Marx şi Friedrich Engels Această carte nu este despre ceea ce credeţi că este. Şi cu siguranţă, nu este vorba de URSS. Argumentul-cheie este că experimentele mici nu funcţionează în comunism, deoarece sunt corupte de tentaţia de a fi abandonate, stabilind relaţii comerciale cu vecinii care îşi exploatează muncitorii (pentru a profita de beneficii). Numai o revoluţie mondială şi obţinerea puterii de către fermieri şi muncitorii din fabrici ar putea pune capăt tranzacţiei necinstite puse la cale de regi şi capitalişti. La nivel profund, autorii au dreptate: atâta timp cât muncitorii nu deţin mijloacele de producţie, schimbul va fi în mod inerent incorect. Multe dintre lucrurile pesimiste pe care le-au prezis li s-au întâmplat muncitorilor aflaţi în partea inferioară a scării ierarhice.

Avuţia nanunilor, de Adam Smith

Probabil că există un motiv întemeiat pentru a citi această carte în întregime, însă, dacă aşa stau lucrurile, acesta îmi scapă. Îmi sunt suficiente informaţiile din seria Cliffs Notes.

The Big SsriAVhy the Clustering of Like-Minded America is Tearing L" < *Apart*, de Bill Bishop

Argumentai-cheie al lui Bill este că oamenii aleg să se mute în cartiere în care lumea votează şi gândeşte la fel ca ei. Abordarea constiraie o dezvoltare logică a teoriilor din *The Lonely Crowd*.

The rise of The Creative Class: *And How It's Transforming Work*, *Leisure*. *Community and Every Day Life*, de Richard Florida Richard este prezent în avangarda lucrărilor academice ce studiază modul în care este schimbată economia de către munciterii care deţin într-adevăr mijloacele de producţie. Deciziile acestora – de la locul în care trăiesc până la ceea ce fac – m; <încă arta

creată în cadrul sistemului şi totodată şi vieţile –, asrre.

The Trap: *Selling Out to Stay Afloat în Winner-Take-All America*, de Daniel Brook

Un uimitor rechizitoriu, extrem de bine documentat, care demonstrează cât de rău sunt trataţi muncitorii reduşi la statutul de marfă. Dacă eşti mediocru, te-ai ars.

Despre educaţie

Weapons of Mass Infraction, de John Taylor Gatto

John Taylor Gatto este extrem de furios, ceea ce nu este de mirare. A văzut cele mai rele lucruri pe care le pot face şcolile noastre. Înţelege istoria şi este o victimă a birocraţiei. Îmi doresc ca fiecare membru din conducerea unei şcoli, administrator, profesor şi părinte să poată citi un fragment de zece pagini din această carte. Este important.

Schooling în Capitalist America, de Samuel Bowles şi Herbert Gintis

O carte scrisă în urmă cu 30 de ani, plină de previziuni corecte cu privire la viitor (şi fapte din trecutul nostru).

Learning to Labor: *How Working-Class Kids Get Working-Glass Jobs*, de Paul Willis

Cercetare etnografică din anii 1970, care lansează şi argumentează o ipoteză deconcertantă: însăşi structura şcolii sfârşeşte prin a consolida mentalitatea „noi şi ei”, care îi îndepărtează pe majoritatea elevilor de autoritate, pregătindu-i să devină sclavi nefericiţi ce muncesc pentru un salariu, în loc să devină lideri productivi.

Despre programare şi productivitate

The Mythical Man-Month: *Essays on Software Engineering*, de Frederick P. Brooks, Jr.

O analiză simplă şi utilă a unui subiect foarte complex, nou pentru epoca noastră.

Software Project Survival Guide, de Steve McConnell Cartea îşi merită banii pentru observaţiile lui Steve asupra etapei de prelucrare şi remaniere a unui proiect.

Joel on Software, de Joel Spolsky

Joel este cel mai bun scriitor care se ocupă de

conducerea oamenilor inteligenţi pe care îl cunosc. Nu am nicio îndoială.

Zen Htip-ris. de Leo Babauta

Observaţiile pătrunzătoare pe care Leo le face cu privire la productivitate sunt înspăimântătoare prin simplitatea şi eficienţa lor.

Despre ştiinţă, evoluţie şi creier

Ever Since Darwin: *Reflections in Natural History*, de Stephen Jay Gould

Există atâtea cărţi minunate despre evoluţie, încât este dificil să aler. una. Am ales-o pe aceasta datorită citatului pe care mi-au căzut ochii, dar aş fi putut opta cu uşurinţă pentru cărţile lui Dan Dennett şi Matt Ridley.

Honest Signals: *How They Shape Our World*, de Alex (Sandy) Pentland

Pentland este profesor la MIT, iar aceasta este, în mare măsură, o carte despre o tehnologie uimitoare pe care o creează autorul, ce măsoară tacit interacţiunile pe care le au oamenii de-a lungul unei zile, atunci când uită că sistemul îi supraveghează. Totuşi, de fapt este vorba despre puterea incredibilă a comunicării nonverbale şi a ierarhiilor tribale asupra felului în care interacţionăm.

Iconoclast: *A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, de Gregory Bems

Bems se ocupă într-o anumită măsură de acelaşi domeniu ca mine, utilizând însă un punct de vedere biologic. Ideea sa este că percepţia, teama şi socializarea sunt cei trei factori neurologici fundamentali care-i determină pe anumiţi oameni să fie gânditori originali. Am fost motivat să-i citesc cartea, exact când o terminam de scris pe a mea, deoarece datelesale ştiinţifice confirmă pe deplin cei trei piloni pe care îi descriu eu aici.

How We Decide, de Jonah Lehrer

Aceasta este o introducere nemaipomenită în teoriile referitoare la creier, care arată că înţelegem din ce în ce mai bine modul în care conlucrează diferitele părţi ale creierului pentru a crea rezultate pe care trebuie să le acceptăm. Lehrer face trimitere la o altă carte

extraordinară, *Descartes' Error*, de Antonio Damasio.

Despre înţelepciune

Don't Bâte the Hook: *Finding Freedom from Anger, Resentment, and Other Distructive Emotions*, de Perna Chodron.

Perna, o călugăriţă budistă, care s-a convertit la o vârstă târzie, cu rădăcini în America, este profesoara mea preferată. Ea are capacitatea de a stabili o conexiune simplă şi clară cu ascultătorii şi cititorii, cărora le oferă câteva observaţii pătrunzătoare şi pregnante. În această carte vorbeşte despre *shenpa*, ciclul anxietăţii căruia îi cădem pradă ori de câte ori ne confruntăm cu o situaţie stresantă.

Awakening the Buddha Within: *Tibetan Wisdom for the Western World* –, de Lama Surya Das

Există nenumărate cărţi care se adresează occidentalilor aflaţi în căutarea filosofiei simple a budismului. Această carte este extrem de detaliată şi serioasă.

Ignore Everybody: *And 39 Other Keys to Creativity*, de Hugh MacLeod

Există un milion de cărţi despre creativitate. Cele care subminează rezistenţa atât de direct şi eficient sunt extrem de puţine. Această carte elimină scuzele care v-au împiedicat să fiţi creativi. Vă cere să deveniţi artişti.

The Black Swan: *The Impact of the Highly Improbable*, de Nassim Nicholas Taieb

Taleb face o demonstraţie fascinantă, arătând că evenimentele previzibile despre care toată lumea ştia că vor schimba totul nu sunt deloc previzibile.

Peace Is Every Step: *The Path of Mindfulness în Every Day Life*, de Thich Nhat Hanh

Aceasta nu este o carte despre religie. Este vorba despre capacitatea de a vedea lucrurile aşa cum sunt şi de a le găsi mai degrabă interesante decât ameninţătoare. Într-o lume în care nu mai există tigri cu colţi sabie, aceasta se dovedeşte a fi o abordare productivă.

Despre depăşirea rezistenţei şi a deveni creativ

Getting Things Done: *The Art of Stress-Free Productivity*, de David Allan

Presentation Zen: *Idei simple despre designul şi susţinerea prezentărilor*, de Garr Reynolds

A Whack on the Side of the Head: *How You Can Be More Creative*, de Roger von Oech

Toate aceste trei cărţi sunt colecţii clasice de tactici eficiente. Şi niciuna dintre ele nu va funcţiona până în momentul în care nu veţi face alegerea de a vă confrunta cu rezistenţa.

Bloguri şi bloggeri-cheie

Church of the Customer, Kevin Kelly, Joel on Software, Tom Asacker, Bob Lefsetz, Clay Shirky, Jim Leff, Chris Anderson, David Meerman Scott, Penelope Trunk, Tony Morgan, Brian Clark, Cory Doctorow, Indexed, Stephen Johnson, Hugh MacLeod, The SAMBA Blog, PSFK.